

**THAÍS CARRION CAJAL**

**Endomarketing em Instituição de Ensino Superior:  
O Caso Facinter**

Monografia apresentada ao curso de pós-graduação Lato Sensu Marketing Empresarial do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Ana Paula Mussi S. Cherobim

**CURITIBA**

**2004**

Dedico esta monografia e o próprio  
título de especialista em marketing aos  
meus pais, Fábio e Carmen,  
para que sintam por mim o mesmo  
orgulho que sinto por eles.

## **AGRADECIMENTO**

Primeiramente, devo o meu total agradecimento a Deus, por ter me dado, sabedoria e paciência durante toda a elaboração e conclusão dessa monografia. Aos meus pais agradeço imensamente por terem me incentivado a fazer este curso o qual estou concluindo. "Pai e mãe, mais uma vez, obrigada por terem investido parte dos vossos salários para me garantir uma colocação melhor no mercado de trabalho que hoje é tão competitivo." À minha irmã Patrícia, que mesmo distante sempre me apoiou em tudo o que eu quis fazer. Ao meu noivo João Henrique, agradeço de todo o meu coração, pela persistência em me motivar muito na realização deste trabalho e a concluir essa pós-graduação. "Amor, obrigada pelo carinho e por toda a sua dedicação para comigo, te amo muito". À minha professora e orientadora Ana Paula Mussi S. Cherobim, a qual não negou esforços em me orientar durante esse período de pesquisa. E a todos aqueles que, direta ou indiretamente, participaram ou apoiaram para a realização deste trabalho, segue o meu sincero obrigado.

*"O Endomarketing apóia-se na idéia de que uma boa imagem solidificada junto ao cliente interno aumenta a chance de sucesso nas ações de marketing com o público externo".*  
Saul Bekin, 1995

## Sumário

<b>PARTE I.....</b>	<b>1</b>
<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>1</b>
<b>2. OBJETIVOS.....</b>	<b>4</b>
<b>3. JUSTIFICATIVA.....</b>	<b>6</b>
<b>4. METODOLOGIA .....</b>	<b>6</b>
<b>4.1 DADOS PRIMÁRIOS.....</b>	<b>6</b>
<b>4.2 DADOS SECUNDÁRIOS.....</b>	<b>6</b>
<b>4.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....</b>	<b>6</b>
 <b>PARTE II.....</b>	 <b>8</b>
<b>1. ENDOMARKETING UM INSTRUMENTO NA CONQUISTA DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>8</b>
<b>1.1 CONCEITOS E CARACTERÍSTICAS DO ENDOMARKETING.....</b>	<b>8</b>
<b>1.2 A EVOLUÇÃO DO ENDOMARKETING.....</b>	<b>10</b>
<b>1.3 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>12</b>
<b>1.4 O ENDOMARKETING NA PRÁTICA.....</b>	<b>15</b>
<b>2. MOTIVAÇÃO.....</b>	<b>17</b>
<b>3. MOTIVO.....</b>	<b>19</b>
<b>3.1 FORÇA DO MOTIVO.....</b>	<b>19</b>
<b>4. AÇÕES.....</b>	<b>20</b>
<b>4.1 OBJETIVOS.....</b>	<b>20</b>
<b>4.2 HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW.....</b>	<b>20</b>
<b>4.3 O CICLO MOTIVACIONAL.....</b>	<b>23</b>
<b>4.4 TEORIAS SOBRE A MOTIVAÇÃO HUMANA.....</b>	<b>25</b>
<b>4.5 ASPECTOS MOTIVACIONAIS DO DESEMPENHO DE CARGOS.....</b>	<b>30</b>
<b>4.6 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT).....</b>	<b>32</b>
<b>4.7 QUAL O SIGNIFICADO DE MOTIVAÇÃO ?.....</b>	<b>34</b>
<b>5. COMUNICAÇÃO INTERNA.....</b>	<b>35</b>
<b>5.1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>35</b>

<b>5.2 COMUNICAÇÃO.....</b>	<b>35</b>
<b>5.3 COMUNICAÇÃO INTERNA.....</b>	<b>38</b>
<b>5.4 PÚBLICO INTERNO.....</b>	<b>39</b>
<b>5.5 OS DEZ MANDAMENTOS DA BOA COMUNICAÇÃO.....</b>	<b>41</b>
<b>5.6 PONTOS CHAVES PARA UMA COMUNICAÇÃO EFETIVA.....</b>	<b>42</b>
<b>6. A ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS E O ENDOMARKETING..</b>	<b>43</b>
<b>PARTE III.....</b>	<b>45</b>
<b>A EMPRESA ESTUDADA – FACINTER.....</b>	<b>45</b>
<b>PARTE IV.....</b>	<b>46</b>
<b>1. RESULTADOS DA PESQUISA.....</b>	<b>46</b>
<b>1.1 PESQUISA COM OS FUNCIONÁRIOS.....</b>	<b>46</b>
<b>1.2 PESQUISA COM A GERÊNCIA.....</b>	<b>51</b>
<b>PARTE V.....</b>	<b>53</b>
<b>1. ESTRUTURAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DE UM PLANO DE ENDOMARKETING.....</b>	<b>53</b>
<b>2. PRÉ-REQUISITOS PARA O SUCESSO DE UM PLANO DE ENDOMARKETING.....</b>	<b>55</b>
<b>PARTE VI.....</b>	<b>57</b>
<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>57</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>59</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>61</b>

## **PARTE I**

### **1. INTRODUÇÃO**

O trabalho apresenta uma breve revisão da literatura sobre o tema, descrevendo o conceito de marketing interno (endomarketing), sua importância para as organizações bem como consideração a respeito das divergências sobre quem deve ficar a frente da coordenação das atividades.

Dentre os vários aspectos de marketing, buscaremos no decorrer deste trabalho mostrar uma das mais novas áreas da administração que busca adaptar estratégias e elementos do marketing tradicional e normalmente utilizado no ambiente externo às empresas, para uso no ambiente interno das corporações.

O endomarketing é uma das ferramentas mais utilizadas para a melhoria do clima organizacional, facilitando as relações entre patrão e funcionário.

Os colaboradores fazem parte do processo de conquista, encantamento e fidelização dos clientes externos (consumidores). E tudo que é feito dentro da empresa, seja bom ou ruim, reflete no cliente externo. Por isso é importante o endomarketing; afinal, se o cliente interno (funcionário) está satisfeito, ele poderá fazer bem o seu trabalho, que é a engrenagem principal para o êxito da empresa.

O empreendedor vende seu produto quando o conhece e acredita nele, caso contrário não possui argumentos favoráveis à sua venda. No entanto, se conhece e se sente satisfeito com o produto que vende, conseguirá com facilidade transmitir inconscientemente ao seu cliente, fazendo-o se entusiasmar e comprar seu produto.

O endomarketing conta com um composto de processos, atividades e instrumentos voltados à compreensão e à satisfação das necessidades do público interno da organização, tendo como orientação o cumprimento dos objetivos organizacionais. Realizar um programa de endomarketing com sucesso é garantir o comprometimento, a verdadeira adesão interna dos membros da organização com os objetivos organizacionais e com a satisfação das necessidades dos clientes externos.

O processo de endomarketing, no entanto, requer mudanças na cultura organizacional, tornando-a mais flexível e capaz de disseminar conhecimento, gerar responsabilidades e delegar poder de decisão aos empregados.

Cultura é o acúmulo de experiências, de formas de pensar e de regras de interação com os outros e com o meio ambiente. Cultura Organizacional corresponde a um caso particular de cultura cujos componentes básicos incluem valores, papéis e normas.

O grande desafio do endomarketing é, portanto, conciliar os objetivos e interesses do público interno com as necessidades e expectativas do público externo da organização. É entender a satisfação das necessidades do público externo como uma condição para a satisfação das necessidades do seu público interno.

Saul F. Bekin (1995) expressou o termo endomarketing em 1995 em seu livro "Conversando sobre Endomarketing", que discorre de maneira leve e didática, sobre quase todos os elementos que Philip Kotler (1998) em "Administração de Marketing" chamou de marketing interno das organizações.

Neste trabalho, será avaliado sob diferentes teorias o comportamento da Faculdade Internacional de Curitiba – Facinter.



## 2. OBJETIVOS

No sentido amplo, o marketing interno, também chamado de endomarketing, é um conjunto de práticas introduzidas e aprimoradas na organização, que tem por objetivo obter, ou elevar, o comprometimento dos seus funcionários.

A partir desse contexto, temos como objetivo identificar se na realidade a implantação de um projeto/ações de marketing interno ou então endomarketing em uma organização faz com que os funcionários se motivem e se comprometam mais com seu trabalho. Além disso, buscaremos elaborar um plano para aplicação eficaz do endomarketing, visando à motivação e ao comprometimento dos funcionários e conseqüentemente objetivando vantagem competitiva para a organização.

No decorrer deste trabalho buscaremos responder às seguintes questões:

Quais são as principais razões para implantação do endomarketing?

Qual a importância desse processo?

Qual é a ligação do marketing com o RH?

O processo de endomarketing motiva e melhora o desempenho dos funcionários?

Quais os resultados esperados com a aplicação do endomarketing?

O endomarketing gera resultados eficazes?

Porque a Facinter busca a implantação do marketing interno?

Com as respostas a essas perguntas, pretendemos descobrir se a Facinter está preocupada em motivar seus clientes internos e seus funcionários.

Com isso, garantir maior desenvolvimento, empenho, comprometimento por parte dos mesmos.

### 3. JUSTIFICATIVA

Para fazer com que o mercado externo responda positivamente aos estímulos que lhe são dirigidos, é preciso que a empresa garanta que seu mercado interno – colaboradores/empregados – seja capaz de cumprir as promessas feitas aos consumidores.

O esforço interno para que isso aconteça depende de vários fatores, tais como tarefas estimulantes e um ambiente de trabalho motivador. O grande desafio é fazer com que os empregados respondam favoravelmente à demanda da organização em relação ao compromisso com a satisfação do cliente.

Neste novo cenário de economia globalizada, caracterizada pela busca da “Qualidade Total”, as organizações têm demonstrado uma preocupação cada vez maior com a sua imagem, como condição essencial para a sua sobrevivência e o seu sucesso.

Por algum tempo, o foco da atenção das organizações se concentrou em sua aparência física havendo um cuidado especial com a estrutura do prédio, com a sua limpeza, sua decoração, enfim, simplesmente com sua fachada, na tentativa de passar uma boa impressão para as pessoas nas quais mantinham relações comerciais.

Isso foi deslocando-se, aos poucos, para o interior, levando-as a começar a se preocupar, também, com a sua imagem perante os colaboradores.

Os clientes externos absorvem a imagem negativa das organizações. Isso pode ser através de contatos com telefonistas indiferentes, recepcionistas mal educadas e funcionários que não perdem uma chance de falar mal da própria empresa deixando uma má impressão generalizada.

Esse tipo de situação não acontece por acaso. É reflexo de outras circunstâncias mais complexas. O fato é que muitas empresas “criam” sua imagem para o ambiente externo, sobre chão de areia, no qual não reflete o verdadeiro clima organizacional, e que com um vento forte a areia é levada embora, e a empresa é desmoronada.

É, pois, justamente neste contexto, que deve haver uma parceria entre os departamentos de Marketing e Recursos Humanos, através da utilização dos

fundamentos do Endomarketing, que se caracteriza pela propaganda que a organização faz de si mesma para o seu cliente mais importante: os seus funcionários. Segundo Saul F. Bekin (1995) *“O Endomarketing apóia-se na idéia de que uma boa imagem solidificada junto ao cliente interno aumenta a chance de sucesso nas ações de marketing com o público externo”*.

O endomarketing vem então, para dar um diferencial, uma ferramenta a ser explorada para obter vantagem competitiva, às empresas que o adotam, favorecendo o alcance de uma posição competitiva, e ao mesmo tempo proporcionar aos seus colaboradores melhores condições de qualidade de vida no trabalho e fora dele.

## **4. METODOLOGIA**

### **4.1 DADOS PRIMÁRIOS**

Realizamos a coleta de dados primários, através de entrevistas individuais com professores especializados na área, de maneira a obter uma opinião sobre a idéia em questão e entrevistas com os empregados da empresa.

Utilizamos o levantamento de dados para saber como está o grau de motivação e comprometimento dos funcionários.

### **4.2 DADOS SECUNDÁRIOS**

Como fonte de dados deste trabalho, utilizamos dados secundários pois nos fornecem um ponto de partida para a pesquisa (artigos da Internet, livros, revistas) e fontes primárias, quando os dados secundários estiverem incorretos ou incompletos e também para atender aos objetivos específicos desta pesquisa, aos quais os dados secundários não atendem.

### **4.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS**

A coleta de dados se deu por meio de questionários de questões fechadas e abertas, de acordo com a escala de Likert, (o modelo dos questionários encontram-se no anexo 1) no qual foi aplicado a funcionários da Facinter, com a finalidade de ter uma visão ampla do marketing interno nessa empresa, pois um único setor não responde por toda a empresa.

O intuito da aplicação dos questionários é identificar a percepção dos funcionários sobre as ações desenvolvidas pela empresa. Se eles consideram eficazes tais ações e se existe resistência por parte dos funcionários.

Com a aplicação do questionário, será possível identificar se a instituição pratica sem “perceber” atividades de endomarketing.

Após a coleta dos dados, será realizado um estudo comparativo sobre os aspectos mais importantes do endomarketing.

Outro questionário será aplicado aos gerentes da instituição, no qual tem por objetivo identificar características (ações) de endomarketing em ações involuntárias desenvolvidas pela instituição (o qual encontra-se no anexo 2).

Neste trabalho, será desenvolvido estudo de natureza exploratória na instituição de ensino, Facinter.

A Facinter possui uma área de Recursos Humanos pouco estruturada. Isso será relacionado para tentar identificar o grau de motivação, comprometimento dos funcionários em relação às atividades desenvolvidas que se caracterizam como atividades de endomarketing. Entendemos que a instituição involuntariamente executa atividades de endomarketing tendo e não tendo uma estrutura de RH e até mesmo de marketing dentro da organização. Buscaremos identificar na instituição evidências que caracterizam atividades de endomarketing e que conseqüentemente trazem para a organização, vantagem competitiva, através do comprometimento de seus funcionários.

Após a coleta das informações, analisaremos os dados coletados de acordo com os objetivos deste trabalho e estabeleceremos um paralelo entre os resultados obtidos com a teoria e a experiência dos entrevistados.

Assim, será analisado o ponto positivo e negativo do endomarketing e será proposto um plano de implantação das atividades de endomarketing.

## PARTE II

### 1. ENDOMARKETING UM INSTRUMENTO NA CONQUISTA DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

#### 1.1 CONCEITOS E CARACTERÍSTICAS DO ENDOMARKETING

Segundo Saul F. Bekin<sup>1</sup> “o sentido de marketing voltado para uma ação interna aparece explicitamente com o próprio significado de *endo*. Aí temos a palavra grega *éndon*, que significa ‘em, para dentro, dentro de’, transmitindo a ação no interior de algo”.

Assim, entendemos que o endomarketing consiste em ações de marketing voltadas para o público interno da empresa, com o fim (objetivo) de promover entre seus funcionários e departamentos valores voltados a servir o cliente. A noção de cliente então passa a transferir-se para o tratamento dado aos funcionários comprometidos com os objetivos da empresa. Logo, se a empresa treina dia-a-dia a prestar um bom tratamento para seus clientes internos, terá condições de fornecer um tratamento para seus clientes externos que supere as expectativas dos mesmos.

Um outro aspecto interessante na opinião de Saul F. Bekin<sup>2</sup> é que “o comprometimento implica em adesão aos valores e objetivos da empresa por meio do endomarketing e pressupõe o trabalho em equipe, num contexto marcado pela cooperação e pela integração dos vários setores da empresa”.

O endomarketing tem como função a melhoria da qualidade de produtos e serviços com o objetivo de reter o cliente interno e em consequência, reter e atrair o cliente externo.

Segundo Berry, apud Velho (1998, p. 81)<sup>3</sup>,

(...) marketing interno é (...) a visão do empregado como cliente e a visão de cargos como produto e a partir daí, um esforço para oferecer um produto interno que satisfaça os desejos e necessidades destes clientes; enquanto se procura alcançar os objetivos da organização.

O Endomarketing funciona como um processo gerencial holístico. Na visão de Saul F. Bekin<sup>4</sup>, “(...) a empresa é vista como um todo integrado, visível em todos os seus aspectos. (...) Por meio dessa interação entre as várias áreas

<sup>1</sup> BEKIN, Saul F. Conversando Sobre Endomarketing. São Paulo: Makron Books, 1995. p. 2.

<sup>2</sup> BEKIN, Saul F. Conversando Sobre Endomarketing. São Paulo: Makron Books, 1995. p. 2.

<sup>3</sup> **Endomarketing: Um Valioso instrumento na conquista do comprometimento organizacional.** Disponível em: <http://www.angrad.com>. Acessado em 03 de fevereiro, 2004.

<sup>4</sup> BEKIN, Saul. F. Conversando Sobre Endomarketing. São Paulo: Makron Books, 1995. p. 40.

*da empresa, favorece uma vida profissional sadia, que se transfere para o ambiente familiar”.*

De acordo com o conceito acima, entendemos que o processo gerencial participativo, faz com que os funcionários se sintam motivados e comprometidos com a empresa, gerando um bem estar pessoal estendendo-se ao âmbito familiar.

Para Christian Gronroos<sup>5</sup> *“Toda empresa ou qualquer organização tem um mercado interno de empregados que deve receber a primeira atenção. A não ser que isso seja feito adequadamente, o sucesso das operações da empresa em seus mercados externos finais será colocado em risco”.*

Cukierman apud Ayres (2002, p. 2):<sup>6</sup>

*“argumenta que as considerações contidas em bibliografias referentes ao atendimento, ao tratamento e a comunicação com o cliente externo devem ser extensivas ao cliente interno, pois o melhor atendimento não resulta apenas de um esforço do setor de vendas, mas da parceria entre clientes e fornecedores internos da empresa”.*

Atualmente, no contexto em que as organizações estão inseridas, destacam-se fatores como a globalização além de rápidas mudanças da tendência de mercado, sendo assim, as empresas devem entender a importância de não somente voltar sua atenção para seus produtos/serviços, sobretudo agregar valor na qualidade de atendimento assim superando as expectativas de seus clientes.

O grupo entende o endomarketing como sendo buscar interação dos funcionários no dia-a-dia da empresa, utilizando a comunicação interna para incentivar o desenvolvimento de pessoas antes de tomar decisões que se referem a mudanças significativas, tornando as pessoas integradas com os acontecimentos da empresa e levando-as a ter o sentimento de orgulho por trabalhar nela.

Para Theodore Levitt apud Ayres (2002, p. 2):<sup>7</sup>

*“Toda empresa deve ser considerada um organismo destinado a criar e atender clientes. A administração não deve julgar que sua tarefa é fabricar produtos, mas sim, proporcionar satisfações que conquistem os clientes. Deve propagar esta idéia por todos os cantos da organização. Deve fazer isto de forma a motivar, estimular as pessoas que fazem parte dela”.*

<sup>5</sup> GRONROOS, Christian. Marketing Gerenciamento e Serviços. Rio de Janeiro: Campus, 1995. p. 279.

<sup>6</sup> **Endomarketing: Um Valioso instrumento na conquista do comprometimento organizacional.** Disponível em: <http://www.angrad.com>. Acessado em 02 de fevereiro 2004.

<sup>7</sup> **Endomarketing: Um Valioso instrumento na conquista do comprometimento organizacional.** Disponível em: <http://www.angrad.com>. Acessado em 03 de fevereiro 2004.

As organizações precisam entender que seu negócio não é simplesmente produzir, fabricar algo, ou oferecer algum serviço, mas compreender que o negócio consiste em um valor intangível, consiste em atingir diretamente os sentimentos do público que se quer atingir na satisfação das necessidades/desejos dos clientes com o oferecimento de determinado produto ou serviço.

## 1.2 A EVOLUÇÃO DO ENDOMARKETING

Na teoria, todos os departamentos da empresa deveriam agir integrando-se harmoniosamente para o alcance dos objetivos empresariais, porém na prática, as relações interdepartamentais são caracterizadas por rivalidades e desconfianças. No entanto, as organizações precisam entender a importância da integração do departamento de marketing com os demais departamentos da empresa já que o departamento de marketing leva todos os departamentos da organização a pensar no cliente.

Para Philip Kotler<sup>8</sup>:

*"Em uma organização típica, cada função ou departamento tem uma função que por sua vez possui um impacto potencial sobre a satisfação do cliente. Sob a orientação de marketing, todos os departamentos precisam pensar no cliente e trabalhar em conjunto para satisfazer as necessidades e expectativas dos mesmos. O departamento de marketing tem de fazer com que isso aconteça, assim o diretor de marketing possui basicamente duas tarefas: 1) Coordenar as atividades internas de marketing da empresa; 2) Coordenar o marketing com o departamento financeiro, operacional, e outros para o objetivo de servir o cliente".*

Segundo Saul F. Bekin<sup>9</sup>, "(...) Marketing é o processo que envolve a concepção, a produção, a fixação do preço, a promoção e a distribuição de produtos ou serviços com a finalidade de satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes".

Berry apud Alexandre L. Las Casas<sup>10</sup> sugere algumas orientações para se desenvolver um plano de marketing interno numa empresa:

- Considere os candidatos certos ao trabalho: as empresas devem ter cautela ao selecionar os candidatos, devem-se buscar aqueles mais motivados;

<sup>8</sup> KOTLER, Philip. Administração de Marketing. São Paulo: Prentice Hall, 2000. p. 708.

<sup>9</sup> BEKIN, Saul F. Conversando Sobre Endomarketing. São Paulo: Makron Books, 1995. p. 22.

<sup>10</sup> CASAS, Alexandre L. Las. Marketing de Serviços. São Paulo: Atlas, 1991. p. 74.



- Desenvolva um programa de treinamento inicial: é preciso que a empresa desenvolva um plano de treinamento para novos funcionários a fim de oferecer condições essenciais para exercer seu trabalho;
- Conduza pesquisa junto aos funcionários: realizando uma pesquisa juntamente com os funcionários pode-se adequar o programa a real necessidade dos colaboradores;
- Estabeleça um plano de carreira: o desenvolvimento do plano de carreira visa à motivação e redução da rotatividade;
- Estabeleça quotas e prêmios em grupos: determine objetivos em grupo e não individualmente, pois o funcionário se sentirá motivado em ajudar o outro;
- Treinamentos de vendas para todos: desenvolver planos onde estarão envolvidos no processo de vendas e serviços, por isso, é importante envolver todos no treinamento.

O Endomarketing, ou qualquer outro programa voltado para os Recursos Humanos, não terá chance de sucesso se a cultura organizacional não for vista como variável determinante para obtenção de resultados. Para Maria Diva de Salete Lucena<sup>11</sup>:

*“Cultura Organizacional é hoje uma das expressões mais utilizadas quando se discute qualquer ação a ser implementada na empresa. Sem dúvida, a análise da cultura organizacional deverá sempre representar o ponto de partida para o equacionamento das estratégias a serem utilizadas no processo de mudança ou de inovação”.*

O endomarketing, segundo Saul F. Bekin<sup>12</sup> é composto por dois instrumentos já utilizados pelo Marketing: “Diagnóstico e a avaliação do perfil dos funcionários”.

O diagnóstico abrange a análise do ambiente interno da organização, como por exemplo, avaliação do desempenho global, relação com os consumidores e suas expectativas. A avaliação do perfil dos funcionários, busca identificar o potencial de cada um, a imagem que se tem da empresa, o nível de motivação existente, etc.

Christian Gronroos<sup>13</sup> concorda que o Endomarketing engloba dois tipos de processos gerenciais: “de atitude e da comunicação”.

<sup>11</sup> LUCENA, Maria Diva de Salete. Planejamento de Recursos Humanos. São Paulo: Atlas, 1991. p. 73.

<sup>12</sup> BEKIN, Saul F. Conversando sobre Endomarketing. São Paulo: Makron Books, 1995. p. 43.

<sup>13</sup> GRONROOS, Christian. Marketing Gerenciamento e Serviços. Rio de Janeiro: Campus, 1995. p. 281.

O gerenciamento de atitudes desperta nos funcionários uma visão proativa em relação à empresa o que torna uma vantagem competitiva para a empresa em relação aos seus concorrentes, pois os mesmos têm condições de estarem melhorando seu trabalho.

O gerenciamento da comunicação oferece aos funcionários ampla informação, através de reuniões internas, sobre tudo o que ocorre na empresa, desde suas rotinas de trabalho, produtos e serviços, até a relação com o cliente final.

Quanto aos pré-requisitos para o Endomarketing bem sucedido Christian Gronroos<sup>14</sup> cita:

- O endomarketing deve ser considerado parte integrante da gestão estratégica;
- O processo de endomarketing não pode ser impedido por uma estrutura organizacional ou por falta de apoio da alta gerência; e
- A alta gerência tem que demonstrar constantemente um apoio ativo ao processo de endomarketing.

### **1.3 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL**

Para que as empresas possam oferecer bons produtos/serviços aos seus clientes externos é preciso proporcionar oportunidade de crescimento profissional aos seus funcionários.

Um fator importante do processo de endomarketing é a busca do comprometimento do funcionário. Para que isso aconteça, os empregados precisam estar a par, compreender e concordar com os objetivos globais da empresa e perceberem que o resultado alcançado é de grande importância para o seu crescimento pessoal.

Os empregados precisam confiar nos propósitos que a empresa deseja estabelecer futuramente e terem a consciência que os lucros virão em longo prazo, mas que serão garantidos independente do que ocorra, a boa condição de trabalho.

O termo comprometimento traz consigo a "idéia de ações que impedem ou dificultam a realização de um determinado objetivo, além de noções de

---

<sup>14</sup>GRONROOS, Christian. Marketing Gerenciamento e Serviços. Rio de Janeiro: Campus, 1995. p. 287.

engajamento, agregamento, envolvimento, forte adesão ou vinculação a alguma idéia ou coisa”<sup>15</sup>.

Muitas são as definições encontradas para o comprometimento, no geral as teorias querem dizer que é um compromisso ou um esforço maior por parte do funcionário em realizar uma tarefa que trará benefícios para a empresa.

Inseridas em um ambiente competitivo, as empresas desenvolvem várias estratégias para adotar a modernização da tecnologia. Porém, esse desenvolvimento será inútil se não houver pessoas comprometidas com seus objetivos.

Destacando as palavras de Tomei apud Ayres (2002, p. 8)<sup>16</sup>, percebemos que suas declarações fortalecem a importância do comprometimento. Vejamos,

*“A necessidade crescente de se criar comprometimento deriva do novo conteúdo e natureza das funções que se realizam nas organizações modernas. Os imperativos de qualidade e serviços que marcaram os anos 80 e 90, demandaram mudanças radicais na forma como as empresas são gerenciadas. Estes novos sistemas gerenciais demandam mais do que nunca empregados comprometidos que se identifiquem com os objetivos organizacionais e que gerenciem a empresa com seu próprio negócio”.*

Para que a colaboração dos funcionários aconteça naturalmente, é preciso o entendimento dos objetivos e estratégias globais da empresa e conseqüentemente um entendimento do endomarketing por todos os níveis hierárquicos da empresa. Se esse entendimento não ocorrer, provavelmente haverá uma desmotivação geral dos envolvidos.

Segundo Christian Gronroos e Saul F. Bekin “a utilização da expressão ‘momentos de verdade’ reflete qualquer episódio onde o cliente entra em contato com qualquer área da organização e cria uma opinião com relação à qualidade do serviço. São essas impressões que a organização deixa marcadas na memória do cliente, seja ele interno ou externo, sendo importante de que a organização tome consciência de que ‘a primeira impressão é a que fica’ então a partir daí procurar torná-la a mais positiva possível”<sup>17</sup>.

Complementando a explicação da expressão por Saul F. Bekin e Christian Gronroos, Francisco Gomes Matos<sup>18</sup> afirma que:

*“A organização racional do trabalho e com ela a burocracia, vêm tentando eliminar os sentimentos das concepções e estratégias da empresa.*

<sup>15</sup> Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa.

<sup>16</sup> **Endomarketing: Um Valioso instrumento na conquista do comprometimento organizacional.** disponível em: <http://www.angrad.com>. Acessado em 03 de fevereiro 2004.

<sup>17</sup> GRONROOS, Christian. Marketing Gerenciamento e Serviços. Rio de Janeiro: Campus, 1995. p. 18.

<sup>18</sup> BEKIN, Saul F. Conversando sobre Endomarketing. São Paulo: Makron Books, 1995. p. 91.

<sup>18</sup> MATOS, Francisco Gomes. Empresa Feliz. São Paulo: Makron Books, 1996. p. 61

*Ainda hoje os graves problemas de conflito, desmotivação e improdutividade decorrem desse racionalismo sem coração, camuflado em exuberante aparato tecnológico”.*

Dessa forma, destacaremos uma frase citada ainda por Francisco Gomes Matos: “O homem ao despojar-se de sentimentos e emoções torna as organizações frias, rígidas e perecíveis”. (Matos, 1996, p. 61).

Assim, de acordo com a realização pessoal, profissional dos funcionários em trabalhar na empresa, Francisco Gomes Matos faz duas comparações que se referem a respeito da empresa feliz e da empresa infeliz. Vejamos as características de cada uma delas:

<b>EMPRESA INFELIZ</b>	<b>EMPRESA FELIZ</b>
Voltada para dentro/centrada em processos e problemas;	Centrada no cliente, em resultados e em oportunidades;
Valorização da tecnologia – o homem como recurso humano da produção/venda;	Valorização do homem, usuário da tecnologia – serviços/qualidade;
Cultura do ganhar <i>versus</i> perder – ênfase na competição predatória/individualismo;	Cultura do ganhar-ganhar – ênfase na competição cooperativa/solidariedade;
Estilo de gestão autocrática/centralização;	Estilo de gestão participativa, co-responsabilizadora/delegação de autoridade;
Estímulo ao empreendedor solitário;	Estímulo à liderança integrada;
Estímulo à concepção do homem dividido: (objetivos pessoais <i>versus</i> objetivos empresariais);	Estímulo ao homem integral: compatibilização de objetivos;
Compromissos com estratégias reativas, lucros imediatos;	Compromisso com estratégias da empresa (filosofia, política);
Ações corretivas, punitivas;	Ações preventivas, proativas;
Rigidez estrutural, fidelidade às normas e paradigmas;	Flexibilidade/revisão de paradigmas;
Clima de rotina, burocratização;	Clima de idéias, criatividade estimulada;
Treinamento operacional, acomodação;	Educação empresarial, renovação contínua;
Preocupação excessiva em vender;	Valorização da imagem institucional /conceito público;
Um lugar para trabalhar e ganhar dinheiro.	Um lugar para trabalhar, produzir, ganhar, realizar-se, sentir-se bem e ser feliz.

**Quadro 1:** Empresa Feliz versus Empresa Infeliz.

Fonte: Francisco Gomes de Matos. Empresa Feliz. 2 ed. p. 12.

Entendemos dessa forma, que somente o comprometimento dos funcionários com a empresa, assim como o processo de endomarketing como um todo não é o suficiente para que ela seja eficaz e competitiva no mercado, porém o comprometimento aliado com estratégias, políticas e uma

administração eficaz como um todo, certamente garantirão o sucesso da mesma.

Por outro lado, o comprometimento excessivo pode se tornar algo negativo, por isso o processo de endomarketing não pode ser algo que venha a manipular as pessoas, mesmo porque os indivíduos da empresa podem ficar muito envolvidos com a cultura da empresa e ficar resistente a mudanças.

Assim, é necessário o cuidado na implementação do processo de endomarketing, pois não podemos esquecer de que ele é muito importante no que tange a valorização dos recursos humanos da empresa devendo ser cauteloso para que o processo não venha a se tornar algo negativo para a organização e portanto não pode ser implementado “do dia para a noite”.

#### **1.4 O ENDOMARKETING NA PRÁTICA**

Para que uma empresa possa transmitir ao mercado consumidor uma imagem de segurança, qualidade e credibilidade, é preciso que elas entendam que a adoção de um programa de endomarketing, não pode ser confundido com paternalismo, pelo contrário, representa um diferencial competitivo para as empresas que o utilizam.

Para adoção de um programa de endomarketing, podemos presumir que os desafios são muitos pois nem todos os indivíduos da organização estarão dispostos e comprometidos com a mudança, sendo assim, é interessante que a organização tenha uma administração de marketing forte aliada com o departamento de recursos humanos, a fim de tomar as medidas necessárias sabendo como agir com cada funcionário para que a concretização de certas medidas necessárias para a sobrevivência e aumento de chances de crescimento da empresa no ambiente competitivo atual seja uma realidade. Por isso, é importante que o endomarketing busque o comprometimento dos indivíduos como já foi dito para o alcance de seus objetivos.

A organização que se preocupa com sua imagem deve se preocupar com suas políticas e se necessário reformulá-las para que haja uma integração harmoniosa entre o departamento de recursos humanos e o departamento de marketing e a partir daí um esforço da empresa para que o seu relacionamento com o cliente interno seja o melhor possível para um conseqüente bom

relacionamento com o cliente externo. É interessante que isso faça parte da cultura organizacional.

## 2. MOTIVAÇÃO

O sucesso de uma organização depende de pessoas. Será que todos os funcionários da empresa estão motivados para atender os clientes ou produzir determinado produto ou serviço com a máxima qualidade e buscando a satisfação do cliente?

O fator crucial na eficácia de toda ação individual é a motivação. No ambiente de trabalho coletivo, que ocorre nas organizações, esse fator assume importância capital.

Por isso, a motivação precisa ser positivamente estimulada a fim de liberar todo o potencial das pessoas que compõem a organização e, em consequência, maximizar a eficácia daquelas e desta. O ditado popular “querer é poder” ilustra talvez a força da motivação.

Segundo o autor Tomas de Vilanova Monteiro Lopes:<sup>19</sup>

“A motivação relaciona-se intimamente com a personalidade do ser humano e com seu desenvolvimento mental, emocional profissional e social. Ela incita as pessoas a se superarem e a tenazmente persistirem na consecução do objetivo estabelecido. Promover essa motivação é canalizá-la em benefício das pessoas e da organização a que servem, e é de inquestionável relevância para o êxito de qualquer empreendimento coletivo humano.”

Idalberto Chiavenato,<sup>20</sup> diz que “A *motivação* é uma das principais responsabilidades gerenciais. A influência gerencial sobre os subordinados exige liderança eficaz e uma contínua motivação da equipe. A motivação funciona como um dinamizador, um impulsionador do comportamento humano”.

Para Antonio Carlos Gil,<sup>21</sup> “o comportamento humano é motivado pelo desejo de atingir algum objetivo. Nem sempre, porém, este objetivo é conhecido pelo indivíduo. Boa parte da motivação humana localiza-se na região abaixo do consciente, conforme a analogia do iceberg<sup>22</sup> apresentada por Freud”.

O primeiro grande conceito desenvolvido por Freud (1856-1939) foi o de Inconsciente. Ele inicia seu pensamento teórico assumindo que não há

<sup>19</sup> LOPES, Tomás de Vilanova Monteiro. *Motivação no Trabalho*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1980. p. 115.

<sup>20</sup> CHIAVENATO, Idalberto. *Gerenciando Pessoas: O passo decisivo para a Administração Participativa*. São Paulo: Makron Books, 1992. p. 130.

<sup>21</sup> GIL, Antonio Carlos. *Administração de Recursos Humanos: Um enfoque profissional*. São Paulo: Atlas, 1994. p. 120.

<sup>22</sup> O consciente é apenas a ponta do Iceberg.

nenhuma descontinuidade na vida mental. Ele afirmou que nada ocorre por acaso e, muito menos, os processos mentais. Há uma causa para cada pensamento, para cada memória revivida, sentimento ou ação. Cada evento mental é causado pela intenção consciente ou inconsciente e é determinado pelos fatos que o precederam (determinismo psíquico). Uma vez que alguns eventos mentais “pareceram” ocorrer espontaneamente, Freud começou a procurar e descrever os elos ocultos que ligavam um evento consciente a outro. Quando um pensamento ou sentimento parece não estar relacionado aos pensamentos e sentimentos que o precederam, as conexões estão no inconsciente. Uma vez que estes elos inconscientes são descobertos, a aparente descontinuidade está resolvida.

Freud em suas investigações na prática clínica sobre as causas e funcionamento das neuroses, descobriu que a grande maioria de pensamentos e desejos reprimidos referiam-se a conflitos de ordem sexual, localizados nos primeiros anos de vida dos indivíduos, isto é, na vida infantil estavam as experiências de caráter traumático, reprimidas, que se configuravam como origem dos sintomas atuais e, confirmava-se, desta forma, que as ocorrências deste período de vida deixam marcas profundas na estruturação da personalidade. As descobertas colocam a sexualidade no centro da vida psíquica e é desenvolvido o segundo conceito mais importante da teoria psicanalítica: a sexualidade infantil. Estas afirmações tiveram profundas repercussões na sociedade puritana da época pela concepção vigente de infância “inocente”.

A motivação é o que explica as ações dos indivíduos perante suas necessidades e objetivos.

A motivação é composta de três elementos importantes que são:

- Motivos: Conjunto de necessidades das pessoas;
- Ações: Recursos que a pessoa utiliza para atingir os objetivos;
- Objetivos: Satisfação das necessidades das pessoas.

Exemplo: Tenho fome, é uma necessidade de alimento (motivo), comporto-me de maneira a buscar alimento (ação) e comê-lo (objetivo) a fim de minorar a necessidade de alimento.

Então a necessidade (fome), a ação (busca do alimento) e o atendimento do objetivo (matar a fome) é o processo de motivação humana.



### 3. MOTIVO

As pessoas se diferenciam uma das outras, não somente em capacidade, mas também na vontade e nos motivos. Podemos dizer que os motivos são os “porquês” do comportamento .

Segundo o autor Antonio Carlos Gil,<sup>23</sup> “os motivos é o que mantêm o comportamento dos indivíduos. É por assim dizer, as molas de ação”.

#### 3.1 FORÇA DO MOTIVO

Todo indivíduo tem inúmeras necessidades e todas elas teriam que ter um comportamento, mas somente um motivo de maior força é que levará o indivíduo ao comportamento, como por exemplo: quando uma pessoa tem fome, sede, sono, o motivo de maior força determina qual será o motivo que será satisfeito primeiro.

O autor Antonio Carlos Gil diz: “*O comportamento humano é motivado pelo desejo de atingir algum objetivo e a motivação de uma pessoa depende da força de seus motivos*”.<sup>24</sup>

A força do motivo tende a aumentar à medida que a pessoa apresenta a atividade dirigida ao objetivo, enquanto que esta força tende a diminuir a reduzir-se à medida que a pessoa age no motivo.

Exemplo: À medida que o empregado vem, por muito tempo, desenvolvendo sua atividade no objetivo, necessário se torna à introdução de novos desafios, isto é, novos objetivos para que haja crescimento e desenvolvimento.

---

<sup>23</sup> GIL, Antonio Carlos. Administração de Recursos Humanos: Um enfoque profissional. São Paulo: Atlas, 1994. p. 120.

<sup>24</sup> Idem.

## **4. AÇÕES**

As nossas ações ou os nossos comportamentos são motivados por um desejo de atingir um objetivo. O comportamento é orientado por objetivos e motivos.

### **4.1 OBJETIVOS**

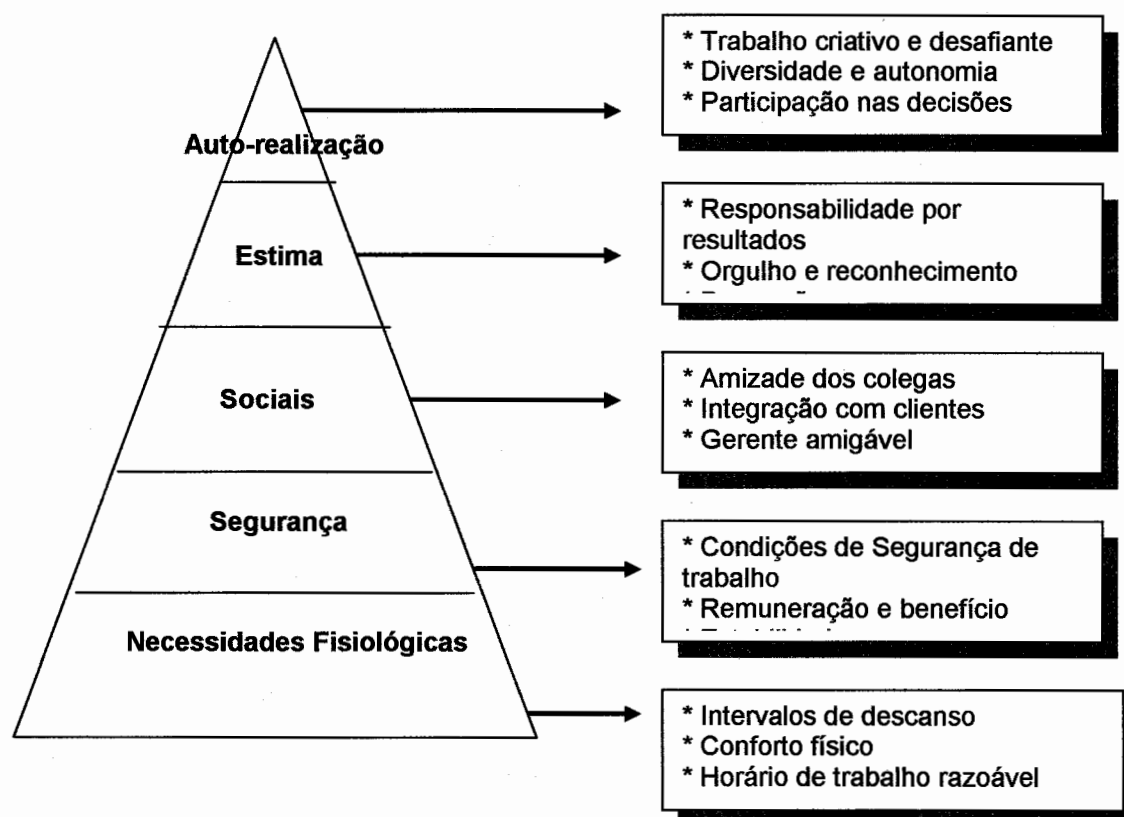
Podemos dizer, que o objetivo é a satisfação da necessidade. Exemplo: Se estivermos cansados (motivo), vamos dormir (ação), para descansar (objetivo).

Objetivo é a satisfação daquilo que nos propusemos a atingir.

Assim começam os esforços do homem para satisfazer suas necessidades, esforços que resultam num comportamento que expressa suas motivações inferiores. Para entender o comportamento do homem, portanto, precisamos primeiro entender os fatores e as relações entre ele, que vão da necessidade ao comportamento em si.

### **4.2 HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW**

Para Maslow, as necessidades humanas estão arranjadas em uma pirâmide de importância e de influência do comportamento humano. Na base da pirâmide estão as necessidades mais baixas e recorrentes, enquanto no topo estão as mais sofisticadas e intelectualizadas.



**Figura 1:** A hierarquia das necessidades humanas segundo Maslow.

A Hierarquia das Necessidades Humanas e os Meios de Satisfação.

Fonte: CHIAVENATO, Idalberto. Gerenciando Pessoas: O Passo Decisivo para a Administração participativa. 3 ed. p. 170.

Segundo o autor Idalberto Chiavenato,<sup>25</sup> as necessidades humanas caracterizam-se da seguinte forma:

1. *Necessidades fisiológicas*: constituem o nível mais baixo de todas as necessidades humanas, como as necessidades de alimentação (fome e sede), de sono e repouso (cansaço), abrigo (frio ou calor), ou desejo sexual (reprodução da espécie). As necessidades fisiológicas são também denominadas biológicas ou básicas e exigem satisfação cíclica e incessante para garantir a sobrevivência do indivíduo. Embora comuns a todas as pessoas, elas requerem diferentes gradações individuais para a sua satisfação. Sua principal característica é a premência: quando alguma dessas necessidades não está satisfeita, ela domina a direção do comportamento. Quando todas as necessidades humanas estão insatisfeitas, a maior motivação será a das necessidades fisiológicas e o

<sup>25</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Gerenciando Pessoas: O passo decisivo para a Administração Participativa. São Paulo: Makron Books, 1992. p. 168.

comportamento da pessoa terá a finalidade de encontrar alívio na pressão que essas necessidades produzem sobre o organismo humano.

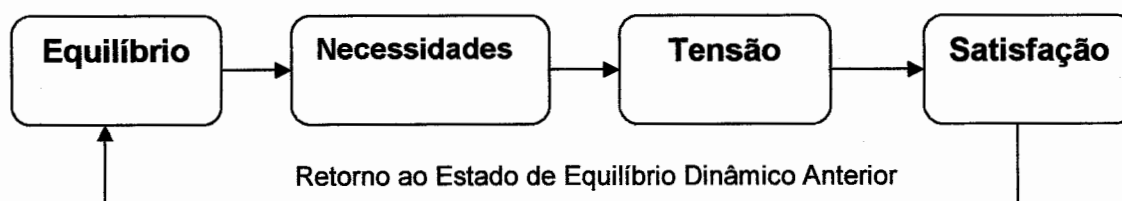
2. *Necessidades de Segurança*: constituem o segundo nível das necessidades humanas. Levam a pessoa a proteger-se de qualquer perigo real ou imaginário, físico ou abstrato: a busca de proteção contra a ameaça ou privação, a fuga ao perigo, o desejo de estabilidade, a busca de um mundo ordenado e previsível são manifestações típicas destas necessidades. Surgem no comportamento humano quando as necessidades fisiológicas estão relativamente satisfeitas. As necessidades de segurança têm grande importância, uma vez que na vida organizacional as pessoas têm uma relação de dependência com a empresa e onde as ações gerenciais arbitrárias ou as decisões inconsistentes e incoerentes podem provocar incertezas ou insegurança nas pessoas quanto à sua permanência no emprego.
3. *Necessidades sociais*: são as necessidades relacionadas com a vida associativa do indivíduo com outras pessoas. São as necessidades de associação, de participação, de aceitação por parte dos colegas, de troca de amizade, de afeto e de amor. Surgem no comportamento quando as necessidades mais baixas (fisiológicas e de segurança) encontram-se relativamente satisfeitas. Quando as necessidades sociais não estão suficientemente satisfeitas, a pessoa se torna resistente, antagônica e hostil com relação às pessoas que a cercam. A frustração dessas necessidades conduz geralmente à falta de adaptação social e à solidão. A necessidade de dar e receber afeto é uma importante ativadora do comportamento humano quando se utiliza a administração participativa.
4. *Necessidades de estima*: são as necessidades relacionadas com a maneira pela qual a pessoa se vê e se avalia, isto é, com a auto-avaliação e auto-estima. Envolvem a auto-apreciação, a autoconfiança, a necessidade de aprovação social e de reconhecimento, de status, prestígio e de consideração dessas necessidades. Conduz a sentimentos de autoconfiança, de valor, força, prestígio, capacidade e utilidade. A sua frustração pode produzir sentimentos de inferioridade, fraqueza, dependência e desamparo, os quais, por sua vez, podem levar ao desânimo ou a atividades compensatórias.

5. *Necessidades de auto-realização*: são as necessidades humanas mais elevadas e que se encontram no topo da hierarquia. São as necessidades que levam cada pessoa a realizar o seu próprio potencial e de se desenvolver continuamente ao longo da vida. Essa tendência se expressa através do impulso da pessoa em tornar-se mais do que é e de vir a ser tudo o que pode ser. As necessidades de auto-realização estão relacionadas com a plena realização daquilo que cada pessoa tem de potencial e de virtual, da utilização plena dos talentos individuais.

Portanto, essas cinco categorias de necessidades estão arranjadas em uma hierarquia que lembra uma pirâmide, como mostra a figura acima.

### 4.3 O CICLO MOTIVACIONAL

Em sua obra, Idalberto Chiavenato<sup>26</sup>, diz que “A motivação funciona de maneira cíclica e repetitiva”. O *chamado ciclo motivacional* é composto de fases que se alternam e se repetem. O organismo humano tende a um estado de equilíbrio. Esse equilíbrio se rompe quando surge uma necessidade. O equilíbrio cede lugar a um estado de tensão que dura enquanto a necessidade não for devidamente satisfeita. A tensão (ou *stress*) gera ansiedade e sofrimento provocando um consumo mais elevado de energia física e mental. A satisfação da necessidade devolve ao organismo o estado de equilíbrio dinâmico anterior.



**Figura 2:** O ciclo motivacional.

Fonte: CHIAVENATO, Idalberto. Gerenciando Pessoas: O Passo Decisivo para a Administração participativa. 3 ed. p. 171.

A figura acima retrata um ciclo *motivacional* resolvido pela satisfação da necessidade, liberação da tensão contida e retorno ao equilíbrio dinâmico do organismo. Algumas necessidades humanas exigem um ciclo motivacional bastante rápido e repetitivo, como é o caso das necessidades fisiológicas de

<sup>26</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Gerenciando Pessoas: O passo decisivo para a Administração Participativa. São Paulo: Makron Books, 1992. p. 170.

alimentação, sono, repouso, etc. Outras necessidades exigem um ciclo mais longo no tempo, enquanto as necessidades humanas mais sofisticadas, como a de auto-realização, exigem um processo que envolve quase toda uma vida humana.

Todavia, nem sempre o ciclo motivacional se completa. Quase sempre o indivíduo não chega a alcançar a satisfação total ou parcial de uma necessidade. Assim, o ciclo *motivacional* pode ser resolvido a partir de três maneiras diferentes<sup>27</sup>:

1. *Satisfação das necessidades*: com descarga de tensão e retorno ao estado anterior de equilíbrio dinâmico. O *ciclo motivacional* se fecha plenamente, pois o comportamento foi eficaz no alcance do seu objetivo. É o caso do indivíduo que sonha com uma promoção e a consegue ao cabo de algum tempo.
2. *Frustração da necessidade*: quando alguma barreira impede a satisfação da necessidade, que permanece insatisfeita e mantém o estado de tensão no organismo. O *ciclo motivacional* é bloqueado por alguma barreira, impedindo a satisfação da necessidade e provocando um estado de frustração. O comportamento não foi eficaz no alcance do seu objetivo de atingir a satisfação da necessidade. É o caso de um indivíduo que almeja uma promoção no seu trabalho e não consegue alcançá-la até o final da sua vida profissional.
3. *Compensação da necessidade*: quando a necessidade não é satisfeita, mas compensada através de um meio indireto ou alternativo. O *ciclo motivacional* é bloqueado por alguma barreira impeditiva e o indivíduo encontra um desvio ou substituto para avaliar a tensão ou reduzir a insatisfação. O comportamento busca eficácia através de um meio diferente de alcançar a satisfação, que é a compensação por alguma outra coisa. É o caso de um indivíduo que pretende uma promoção no seu trabalho e como compensação ganha apenas um aumento razoável no trabalho.

O conhecimento do mecanismo de ação das necessidades humanas é fundamental para a condução das pessoas e equipes de trabalho, no sentido de evitar frustrações e de encaminhar soluções positivas para o alcance dos

---

<sup>27</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Gerenciando Pessoas: O passo decisivo para a Administração Participativa. São Paulo: Makron Books, 1992. p. 171.

objetivos individuais. O gerenciamento de pessoas precisa levar em conta todos os aspectos relacionados com a motivação humana.

#### 4.4 TEORIAS SOBRE A MOTIVAÇÃO HUMANA

As teorias baseadas nas necessidades humanas supõem uma estrutura uniforme e hierárquica de necessidades comum a todas as pessoas. Supõem também que há sempre uma melhor maneira de motivar as pessoas e que o gerente deve utilizá-la padronizadamente. Na realidade, as pesquisas têm mostrado que diferentes pessoas reagem de diferentes maneiras de acordo com a situação em que se encontram. Alguns autores salientam que tanto as diferenças individuais, como as diferentes situações devem ser consideradas em toda abordagem motivacional.

##### a) Modelo contingencial de Vroom

Segundo Idalberto Chiavenato, Vroom<sup>28</sup> salienta que a motivação para produzir em uma empresa é função de três fatores determinantes, a saber:

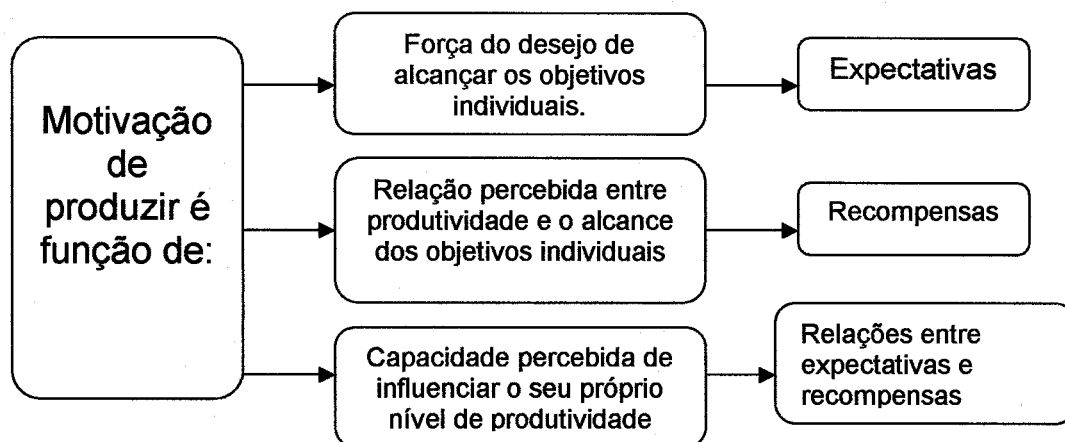
1. *Expectativas*: isto é, objetivos individuais e a força do desejo de atingir tais objetivos. Os objetivos individuais podem incluir dinheiro, segurança no cargo, aceitação social, reconhecimento, trabalho interessante e uma infinidade de combinações de objetivos que uma pessoa pode procurar satisfazer simultaneamente dentro da empresa.
2. *Recompensas*: isto é, a relação percebida entre a sua produtividade e o alcance dos objetivos individuais. Se uma pessoa tem por objetivo mais importante obter um salário maior e se trabalha na base de remuneração por produção, poderá ter uma forte motivação para produzir mais devido à recompensa percebida. Porém, se sua aceitação social pelos outros colegas de grupo é mais importante, ela poderá produzir abaixo do nível consagrado pelo grupo como padrão em forma de produção, uma vez que produzir mais nesta situação poderá significar a rejeição do grupo.
3. *Relações entre Expectativas e Recompensas*: isto é, a capacidade percebida de influenciar a sua produtividade para satisfazer suas expectativas com as recompensas. Se uma pessoa acredita que um

---

<sup>28</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Gerenciando Pessoas: O Passo Decisivo para a Administração participativa. São Paulo: Makron Books, 1992. p. 173.

grande esforço aplicado tem pouco efeito sobre o resultado, tenderá a não se esforçar muito, pois não percebe relação entre nível de produtividade e recompensa, isto é entre custo e benefício, entre investimento pessoal e retorno.

Assim, o nível de produtividade individual depende da inter-relação entre esses três fatores determinantes, como mostra a figura abaixo:



**Figura 3:** Os três fatores determinantes da motivação.

Fonte: CHIAVENATO, Idalberto. Gerenciando Pessoas: O Passo Decisivo para a Administração participativa. 3 ed. p. 173.

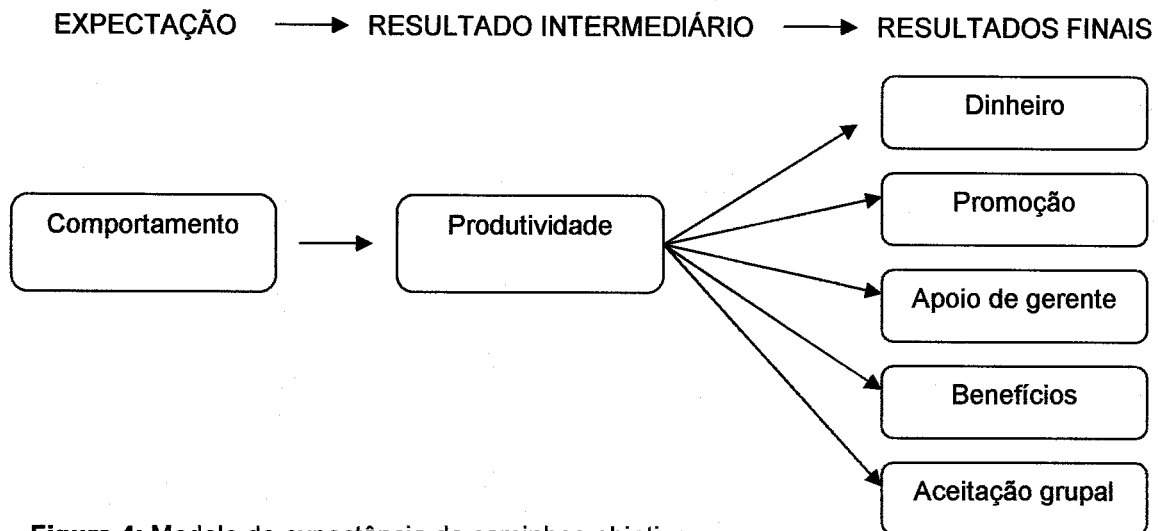
Os três fatores acima determinam o nível de motivação para produzir em quaisquer circunstâncias em que o indivíduo se encontre.

#### **b) Modelo de expectância**

O modelo de expectância<sup>29</sup> baseia-se na hipótese de que a motivação é um processo governando escolhas ou opções de comportamentos. O indivíduo percebe as conseqüências de cada alternativa de ação como um conjunto de possíveis resultados provenientes de comportamento escolhido. Esses resultados podem ser freqüentemente representados como uma cadeia de relações entre meios e fins. Quando a pessoa procura um resultado intermediário (produtividade, por exemplo), ela está buscando meios para alcançar resultados finais, (como dinheiro, promoção, apoio do gerente, benefícios, aceitação do grupo, etc.).

<sup>29</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Gerenciando Pessoas: O Passo Decisivo para a Administração participativa. São Paulo: Makron Books, 1992. p. 174.



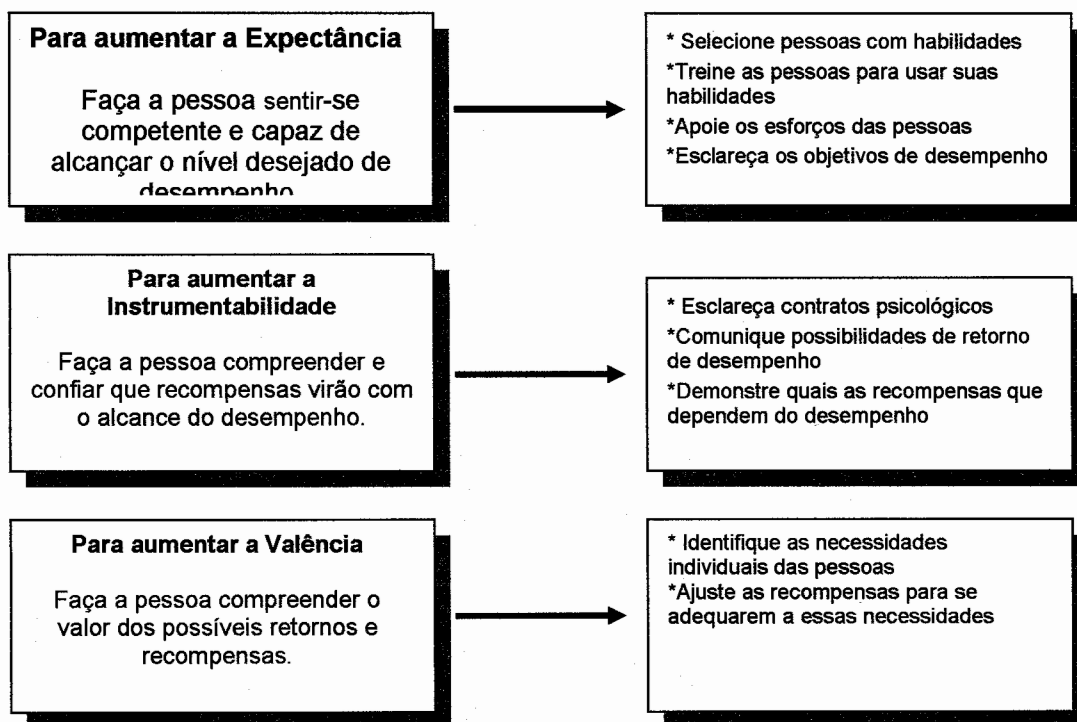


**Figura 4:** Modelo de expectância de caminhos-objetivos.

Fonte: CHIAVENATO, Idalberto. Gerenciando Pessoas: O Passo Decisivo para a Administração participativa. 3 ed. p. 174.

O *modelo de expectância* é um modelo contingencial de motivação: o nível de motivação de uma pessoa é contingente em relação às valências que cada pessoa percebe e a instrumentabilidade que acredita ter o seu comportamento ou desempenho no trabalho. Cada pessoa tem preferências quanto a determinados resultados finais que pretende alcançar ou evitar. Esses resultados adquirem valências. Uma valência positiva indica um desejo de alcançar um determinado resultado final, enquanto uma valência negativa implica em um desejo de fugir do determinado resultado final.

Embora esse modelo contingencial prometa grande progresso na predição do comportamento das pessoas dentro das empresas, ele deixa algumas questões no ar. Em muitas operações de produção, a tarefa é projetada para restringir as alternativas de comportamento do operário. Somente quando o operário tem uma escolha dentre várias alternativas e é capaz de selecionar uma escolha é que o modelo contingencial pode ser aplicado. Em segundo lugar, é difícil saber de antemão quais os objetivos individuais que têm uma valência positiva em uma situação de trabalho. Em terceiro lugar, é difícil distinguir quando uma diferença é necessária entre alternativas de resultados para levar a pessoa uma alternativa em vez de outra. Obviamente, cabe ao gerente a sensibilidade suficiente para fazer todas essas distinções.



**Figura 5** As implicações Gerenciais da Teoria da Expectância.

Fonte: CHIAVENATO, Idalberto. Gerenciando Pessoas: O Passo Decisivo para a Administração participativa. 3 ed. p. 176.

### c) Teorias dos fatores higiênicos e motivacionais de Herzberg

Herzberg formulou a chamada *Teoria dos dois fatores* para melhor explicar o comportamento das pessoas em situações de trabalho. Para ele, dois fatores orientam fortemente o comportamento das pessoas:<sup>30</sup>

*Fatores higiênicos*: também denominados fatores extrínsecos ou ainda fatores ambientais. Estão localizados no ambiente que rodeia as pessoas e abrange as condições dentro das quais elas desempenham seu trabalho. Os principais fatores higiênicos são: o salário, os benefícios sociais, o tipo de gerência que as pessoas recebem, as condições físicas e ambientais de trabalho, as políticas e diretrizes da empresa, o clima organizacional, os regulamentos internos, etc.

A principal característica dos fatores higiênicos é que quando eles são ótimos conseguem apenas evitar a insatisfação das pessoas, pois não conseguem elevar consistentemente a satisfação e, quando a elevam, não conseguem sustentá-la elevada por muito tempo. Porém, quando são péssimos ou precários, os *fatores higiênicos* provocam a insatisfação das pessoas. Devido a essa influência mais voltada para a insatisfação, Herzberg lhes dá o

<sup>30</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Gerenciando Pessoas: O Passo Decisivo para a Administração participativa. 3 ed. p. 176.

nome de fatores insatisfacientes. São higiênicos porque são essencialmente profiláticos e preventivos: eles apenas evitam a insatisfação, mas não provocam a satisfação. Seu efeito é similar ao de certos anti-sépticos e remédios higiênicos: evitam a infecção ou combatem a dor de cabeça, mas não conseguem melhorar a saúde.

1. *Fatores motivacionais*: também denominados fatores intrínsecos, pois estão relacionados com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas que a pessoa executa. Assim sendo, os fatores motivacionais estão sob o controle da pessoa, pois estão relacionados com aquilo que ela faz e desempenha. Os *fatores motivacionais* envolvem os sentimentos de crescimento individual, de reconhecimento profissional e as necessidades de auto-realização. Tradicionalmente, as tarefas e os cargos têm sido arranjados e definidos com a preocupação exclusiva de atender aos princípios de economia e de eficiência, esvaziando completamente os aspectos de desafio e oportunidade para a criatividade individual. Com isto, perdem o “significado psicológico” para as pessoas que os executam e passam a ter um efeito de “desmotivação”, provocando a apatia, o desinteresse e a falta de sentido psicológico, já que a empresa nada mais oferece além dos fatores higiênicos.

A característica mais importante dos fatores motivacionais é que quando são ótimos, eles elevam a satisfação das pessoas no trabalho. Porém quando precários, evitam a satisfação. Pelo fato de estarem relacionados com a satisfação das pessoas, recebem também o nome de fatores satisfacientes.

Os fatores responsáveis pela satisfação no trabalho são totalmente independentes e desligados dos fatores responsáveis pela insatisfação: o oposto da satisfação profissional não é a insatisfação, mas sim nenhuma satisfação; da mesma forma o oposto da insatisfação profissional não é a satisfação, mas a não-satisfação.

<b>FATORES MOTIVACIONAIS (Satisfacientes)</b>	<b>FATORES HIGIÊNICOS (Insatisfacientes)</b>
Conteúdo do Cargo (Como a pessoa se sente em relação ao cargo)	Contexto do Cargo (Como a pessoa se sente em relação à empresa)
1. O trabalho em si mesmo 2. Realização Profissional 3. Reconhecimento do trabalho 4. Progresso Profissional 5. Responsabilidade	5.1 As condições de trabalho 5.2 Salários e prêmios de produção 5.3 Benefícios e serviços sociais 5.4 Cultura organizacional 5.5 Relações com o gerente

**Quadro 2:** Os fatores motivacionais e os fatores higiênicos.

Fonte: CHIAVENATO, Idalberto. Gerenciando Pessoas: O Passo Decisivo para a Administração participativa. 3 ed. p. 178.

Para proporcionar uma contínua e elevada motivação no trabalho, o projeto do cargo deve ser flexível e gradativamente desafiante, no sentido de acompanhar o desenvolvimento pessoal e profissional da pessoa.

#### 4.5 ASPECTOS MOTIVACIONAIS DO DESEMPENHO DE CARGOS

Segundo o autor Idalberto Chiavenato,<sup>31</sup> “o ocupante do cargo, o colaborador da organização, acaba criando três estados psicológicos críticos”:

- Percepção do significado do trabalho: é o grau em que o ocupante sente que seu trabalho é importante, valioso e que contribui para a organização;
- Percepção da responsabilidade pelos resultados do trabalho: é o grau em que o ocupante sente-se mal pessoalmente responsável pelo trabalho e que os resultados do trabalho dependem dele;
- Conhecimento dos resultados do trabalho: é o grau em que o ocupante toma conhecimento do seu trabalho e auto-avalia seu desempenho.

Para o autor, a “íntima relação entre as dimensões profundas do cargo e os estados psicológicos críticos produz resultados como elevada motivação para o trabalho, alta satisfação com o trabalho e baixo absenteísmo e rotatividade.” (página 178).

A aplicação prática das cinco dimensões essenciais citadas pelo autor, pode ser feita através dos seis conceitos implementadores:

<sup>31</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Gerenciando Pessoas: O Passo Decisivo para a Administração participativa. 3 ed. p. 178.

1. Tarefa combinada: para aumentar a variedade e a identidade com a tarefa deve-se combinar e juntar várias tarefas agregadas em uma só;
2. Formação de unidades naturais de trabalho: A unidade natural de trabalho é o conjunto de partes funcionalmente especializadas que formam um processo, o qual permite uma noção integral do trabalho.
3. Relações diretas com o cliente usuário: A idéia é dar a cada cargo um cliente (saída) e um fornecedor (entrada). O cliente pode ser interno ou externo.
4. Carga vertical: Consiste no enriquecimento vertical com a adição de tarefas mais elevadas ou atividades gerenciais. O ocupante recebe mais autoridade, responsabilidade e critério para planejar, organizar e controlar seu próprio trabalho.
5. Abertura de canais de retroação: A tarefa pode proporcionar informações sobre como o ocupante está realizando seu trabalho, sem que tenha que depender da avaliação do seu desempenho por parte do gerente ou de terceiros.
6. Criação de grupos autônomos: Consiste em transferir trabalhos individuais para grupos interativos ou equipes de trabalho. A dinâmica que ocorre dentro dos grupos proporciona maior satisfação, pois o trabalho torna-se uma atividade social e o grupo influencia o comportamento individual criando soluções de trabalho com maior eficácia do que isoladamente.

O autor afirma que *“se as dimensões profundas e os conceitos implementadores forem aplicados, a expectativa é uma melhoria considerável nas atitudes dos funcionários frente ao cargo ocupado e frente à empresa.”* (página 179).

#### 4.6 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT)

Refere-se principalmente à preocupação com o bem-estar geral e a saúde dos trabalhadores ao desempenharem suas atividades dentro do ambiente de trabalho, envolvendo aspectos físicos, ambientais e psicológicos, atendendo aos interesses tanto dos funcionários quanto ao bem estar, tanto às organizações quanto aos seus efeitos sobre a produtividade e qualidade.

Envolvendo fatores como salário, satisfação com o trabalho, possibilidade de futuro na organização, reconhecimento pelos resultados, benefícios, relacionamento humano dentro da organização, ambiente psicológico e físico, liberdade e responsabilidade de decidir e possibilidades de participar, trata-se de uma pesquisa extremamente adequada e eficaz para obtenção de informações durante o processo de Diagnóstico Organizacional (clima organizacional).

Segundo Walton (1973), a “expressão Qualidade de vida tem sido usada com crescente frequência para descrever certos valores ambientais e humanos, negligenciados pelas sociedades industriais em favor do avanço tecnológico, da produtividade e do crescimento econômico” (WALTON, 1973, p. 11). Partindo desta afirmação, o autor contribuiu com alguns questionamentos importantes que servem de diretrizes para a determinação dos seus oito critérios para a QVT, os quais são vistos como oito propostas com o intuito de fornecer uma estrutura para analisar as características notáveis da qualidade de vida no trabalho. São elas:

- A) Condições de segurança e saúde do trabalho – onde são propostas sugestões para o melhoramento desta dimensão que engloba horários, condições físicas de trabalho que reduzam ao mínimo o risco de doenças e danos, etc.
- B) Oportunidade imediata para a utilização e desenvolvimento da capacidade humana – o autor estabelece cinco requisitos básicos para o atendimento aceitável deste item: autonomia no trabalho; múltiplas habilidades; informação e perspectivas; tarefas completas; e planejamento.
- C) Oportunidade futura para crescimento contínuo e segurança – neste item são dadas atenção à oportunidade de carreira, onde geralmente surge uma barreira muitas vezes intransponível: as educações formais, que é pré-requisito para posições mais elevadas dentro da organização, devendo

então ser trabalhado o desenvolvimento, oportunidades de progresso, aplicação respectiva e segurança (estabilidade).

- D) Integração social na organização de trabalho – são estabelecidos alguns pontos fundamentais para uma boa integração social: ausência de preconceito (aparência física, estilo de vida, etc), ausência de estratificação e mobilidade social.
- E) O constitucionalismo na organização do trabalho – representam elementos chaves para fornecer uma elevada QVT. O direito à privacidade, direito ao posicionamento (diálogo livre) e o direito a tratamento justo em todos os assuntos são os aspectos mais significativos segundo o autor.
- F) O trabalho e o espaço total da vida – a relação entre o trabalho e o espaço total da vida é visto através do equilíbrio, afirmando que a “experiência de trabalho de um indivíduo pode ter efeito negativo ou positivo sobre outras esferas de sua vida, tais como suas relações com sua família”. (WALTON, 1973, p. 16)
- G) A relevância social da vida do trabalho – segundo os ensinamentos de Walton (1973), muitas organizações agem de forma que seus funcionários depreciam o valor de seus trabalhos e carreiras, afetando sua auto-estima. A satisfação do funcionário e sua auto-estima são derivadas de aspectos do trabalho como autonomia crescente, multiplicidade de habilidades, etc. “Os declives particulares das curvas e a relação entre a Qualidade de Vida no Trabalho e as curvas da produtividade variam de um conjunto de trabalho para o outro”. (WALTON, 1973, p. 21)

Compensação adequada e justa – o trabalho é visto primeiramente como uma forma do indivíduo ganhar a vida, onde a compensação recebida é um conceito relativo e não somente um simples consenso sobre padrões objetivos e subjetivos. A honestidade da compensação pode ser focalizada por vários ângulos: pelas relações entre salários e fatores como experiência e responsabilidade; pelas relações entre salário e talento ou habilidade; pela demanda de mão-de-obra ou pela média de compensação da comunidade em questão.

#### 4.7 QUAL O SIGNIFICADO DE MOTIVAÇÃO ?

Uma das primeiras perguntas que se faz hoje é: quem é o responsável pela motivação das pessoas das empresas? Deve ser a própria pessoa que deve se auto-abastecer de motivação pessoal ou a motivação é uma função gerencial?

Segundo o autor Idalberto Chiavenato<sup>32</sup>,

*“na realidade, a motivação está contida dentro das próprias pessoas e pode ser amplamente influenciada por fontes externas ao indivíduo ou pelo seu próprio trabalho na empresa. A motivação intrínseca e a motivação extrínseca devem se complementar através do trabalho gerencial. Ambas não podem ser deixadas ao acaso. Simplesmente à mercê dos acontecimentos. Elas podem e devem ser perfeitamente compreendidas pelo gerente e utilizadas como ponto de apoio para potencializar e alavancar a satisfação das pessoas. O gerente deve conhecer o potencial interno de motivação de cada pessoa e deve saber como extrair do ambiente de trabalho as condições externas para elevar a satisfação profissional. O ponto de encontro dessas duas posições é o conteúdo do cargo através de um desenho de cargo participativo e ajustado às demandas pessoais de cada ocupante”.*

---

<sup>32</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Gerenciando Pessoas: O Passo Decisivo para a Administração participativa. 3 ed. p. 179.



## 5. COMUNICAÇÃO INTERNA

### 5.1 INTRODUÇÃO

Segundo Idalberto Chiavenato<sup>33</sup>, “o principal ativo de uma empresa é o seu pessoal. E o principal ativo de cada profissional é a sua competência profissional”.

Todo os dias a competência profissional pode ser exercitada, através das capacidades e habilidades humanas que são importantes para o alcance dos objetivos organizacionais e para o sucesso da empresa. A aplicação das energias humanas pode ser infinitamente aumentada quando a empresa oferece condições capazes de potencializar e canalizar as predisposições das pessoas e transformá-las em resultados práticos e positivos. Neste sentido, a empresa pode ser o ambiente adequado onde às capacidades individuais se desenvolverem e se proliferarem em proveito de todos.

O preparo e desenvolvimento da equipe são de responsabilidade do gerente.

Para preparar sua equipe, o gerente deve proporcionar um sistema de comunicação capaz de integrar os participantes, fortalecer a harmonia e o desempenho, deve proporcionar treinamento e desenvolvimento do seu pessoal, otimizando a sua eficiência e eficácia.

### 5.2 COMUNICAÇÃO

A comunicação é parte estratégica da empresa. A compreensão do conceito de comunicação envolve dois outros conceitos que segundo Idalberto Chiavenato<sup>34</sup> são “dado e informação”.

Dado é um registro ou anotação a respeito de um determinado evento ou ocorrência. Os dados em si são destituídos de sentido ou de significado, pois na realidade, são grupos de símbolos não-aleatórios representando quantidades, ações, coisas etc. Quando um conjunto de dados possui um

---

<sup>33</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Gerenciando Pessoas: O passo decisivo para a Administração Participativa. São Paulo: Makron Books, 1992. Página 113.

<sup>34</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Gerenciando Pessoas: O passo decisivo para a Administração Participativa. São Paulo: Makron Books, 1992. Página 113.

significado (um conjunto de números ao formar uma data, ou um conjunto de letras ao formar uma frase significativa), temos uma informação.

Informação é um conjunto de dados com um determinado significado. O significado reduz a incerteza a respeito de algo ou aumenta o conhecimento a respeito de algo, o conceito de informação envolve um processo de redução de incerteza.

No entendimento popular a informação está ligada à novidade e a utilidade. À medida que a sociedade se torna mais avançada e complexa cresce proporcionalmente a importância da disponibilidade da informação, que é tudo aquilo que efetua um trabalho lógico sobre a orientação da pessoa em relação ao mundo que a cerca.

Idalberto Chiavenato<sup>35</sup> define comunicação como “o processo de transmissão de uma informação de uma pessoa para outra, sendo então compartilhada por ambas”.

Para que a comunicação tenha sentido é necessário ser bem passada e bem compreendida. Não havendo boa transmissão, não haverá boa recepção conseqüentemente a comunicação não se efetuará.

Comunicar é tornar comum a uma ou mais pessoas uma determinada informação. A comunicação se refere ao envolvimento de pensamentos, opiniões, informações e transações entre pessoas.

Uma pessoa sozinha não pode comunicar, pois o ato de comunicar requer outra pessoa para receber a comunicação.

O conteúdo da comunicação é geralmente uma mensagem, sinal, idéia ou informação e o seu objetivo é a compreensão da parte de quem a recebe. Se a mensagem não chega ao seu destino, a comunicação não se efetiva. A palavra comunicação envolve também o conceito de meios de comunicação, como o telefone, o telégrafo ou a televisão. Comunicação e informação são membros da mesma família. A informação é a substância dos meios de comunicação em suas várias formas: impulsos eletrônicos, palavras faladas ou escritas, símbolos ou sinais, mensagens etc.

O processo fundamental de comunicação humana envolve cada pessoa particularmente de acordo com as suas características de personalidade

---

<sup>35</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Gerenciando Pessoas: O passo decisivo para a Administração Participativa. São Paulo: Makron Books, 1992. Página 113.

próprias que funcionam como padrão pessoal de referência para tudo àquilo que ocorre no ambiente e dentro do próprio indivíduo.

Assim, as comunicações dentro das empresas não são perfeitas, pois são transformados ou alterados ao longo do processo, os que fazem com que o último elo – o receptor da mensagem – quase sempre recebe algo diferente do que foi originalmente enviado, transformando a intenção do processo de comunicação. Segundo Chiavenato<sup>36</sup> “existem três problemas principais de transformação da comunicação: a omissão, a distorção e a sobrecarga”.

- Omissão: significa a supressão de aspectos das mensagens, mantendo o sentido da mensagem íntegro e inalterado. Pode ocorrer quando o receptor não tem capacidade suficiente para captar o conteúdo inteiro da mensagem e somente recebe ou passa o que pode captar.
- Distorção: significa uma alteração no sentido da mensagem em suas passagens pelos diversos agentes do sistema. Pode ser causada pela chamada “percepção seletiva”: cada pessoa seleciona consciente ou inconscientemente os estímulos e informações que lhe interessam e passa a percebê-los seletivamente, omitindo os demais. A distorção ocorre, freqüentemente, tanto nas comunicações horizontais como nas verticais.
- Sobrecarga: ocorre quando os canais de comunicação conduzem um volume de informação maior do que a sua capacidade de processá-las. A sobrecarga provoca omissão e contribui enormemente para a distorção.

Difícilmente, a comunicação ocorre sem problemas. Quase sempre existem barreiras à comunicação. Barreiras são restrições ou limitações que ocorrem dentro ou entre as etapas do processo de comunicação, fazendo com que nem todo sinal emitido pela fonte percorra livremente o processo de modo a chegar inteiro ao seu destino. O sinal pode sofrer perdas, mutilações, distorções, como também pode sofrer ruídos, interferências, vazamentos e, ainda, ampliações ou desvios.

---

<sup>36</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Gerenciando Pessoas: O passo decisivo para a Administração Participativa. São Paulo: Makron Books, 1992. Página 113.

A remoção das barreiras e dos ruídos é fundamental para que a comunicação entre as pessoas se faça com o trânsito livre e aberto das mensagens, diminuindo as dificuldades no intercâmbio de comunicações em muitas empresas. A comunicação aberta ocorre quando as pessoas sentem-se plenamente desimpedidas e livres para comunicar todas as mensagens e idéias que julgam relevantes.

Segundo Idalberto Chiavenato<sup>37</sup>, “a eficácia da comunicação pode ser melhorada através da repetição (redundância) e da retroalimentação (retroação por informação). As duas habilidades gerenciais mais importantes para melhorar a eficácia da comunicação são: primeiro, saber ouvir, isto é, captar a mensagem para decodificá-la e interpretá-la adequadamente e, segundo, saber transmitir, isto é, falar ou sinalizar a mensagem para que ela seja corretamente interpretada por quem a receba”.

### 5.3 COMUNICAÇÃO INTERNA

“A comunicação interna é aquela dirigida ao público interno da organização, sobretudo aos seus funcionários. Seu objetivo principal é de promover a máxima integração entre a organização e seus empregados”<sup>38</sup>.

A comunicação interna é vista como um fator estratégico porque se bem compreendida e aceita por todos gera bons resultados para o negócio e para a imagem interna da empresa.

A competitividade das empresas é medida de acordo com a tecnologia utilizada, e o aprimoramento de processos e modelos de gestão. Nesse contexto o público interno é fundamental para o sucesso dos negócios, portanto a comunicação entre a organização e seus funcionários, é fundamental.

Para isso é importante informar os funcionários do que ocorrem, quais as decisões tomadas pela organização fazendo-o sentir-se participante e responsável pelo sucesso da mesma.

Para envolver os funcionários com os objetivos da organização, a comunicação é um fator fundamental. A integração do público interno é

<sup>37</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Gerenciando Pessoas: O passo decisivo para a Administração Participativa. São Paulo: Makron Books, 1992. Página 119.

<sup>38</sup> **Comunicação Interna.** Disponível em: <[www.portal-rp.com.br](http://www.portal-rp.com.br)> 1996. Acesso em: 03 de fevereiro, 2004.

essencial, pois quando as pessoas dispõem das mesmas informações e compreendem que são partes integrantes da vida organizacional, que possuem valores comuns e que compartilham dos mesmos interesses, os resultados fluem.

Para que a comunicação flua, é importante que seja<sup>39</sup>:

- Transparente;
- Uma via de mão dupla, que funciona com a mesma eficiência de baixo para cima como de cima para baixo;
- Possuidora de mecanismos formais que facilitam a abertura da comunicação interna;
- Preocupada em informar o empregado sobre tudo que pode afetar sua vida;
- Informadora dos empregados sobre fatos que podem mudar a empresa antes que os jornais o façam.

Independente da eficiência e eficácia dos meios de comunicação, a empresa necessita da colaboração e do empenho dos funcionários para propagar a informação, sendo todos responsáveis pelo entendimento final.

## 5.4 PÚBLICO INTERNO

“A comunicação interna se destina ao público interno de uma organização, que é composto, sobretudo por seus empregados e familiares. Também podem ser considerados em alguns casos como público interno: fornecedores, parceiros de negócios, revendedores, agentes, prestadores de serviços terceirizados, entre outros, dependendo do grau de proximidade que mantêm com a empresa”<sup>40</sup>.

Dentro da organização tudo gira em torno do público interno, pois o mesmo é responsável pelo bom andamento do progresso e da competitividade da organização, e isso se consegue através de uma boa comunicação bem passada e bem entendida. Levando em conta tais objetivos alcançados o público interno se faz merecedor de boas condições de trabalho e uma remuneração condizente.

---

<sup>39</sup> **Comunicação Interna.** Disponível em: <[www.portal-rp.com.br](http://www.portal-rp.com.br)> 1996. Acesso em: 03 de fevereiro, 2004.

<sup>40</sup> **Comunicação Interna.** Disponível em: <[www.portal-rp.com.br](http://www.portal-rp.com.br)> 1996. Acesso em: 03 de fevereiro, 2004.

Para que a comunicação tenha qualidade, a empresa precisa inovar os veículos de comunicação com alta tecnologia, deixando de lado as circulares e informativo, dando ênfase à Internet, correio eletrônico e demais meios vindos com a modernidade.

O tipo de comunicação utilizada pelas empresas é de acordo com os valores determinado por elas inseridas na sua cultura praticadas dia-a-dia.

Os elementos que fazem parte da estrutura da empresa devem ser condizentes com o que ela prega como cultura organizacional.

Para manterem-se no mercado as empresas tiveram que ser flexíveis em relação às mudanças, adotando a qualidade e o comprometimento dos funcionários como propósito de crescimento para garantir a vantagem competitiva diante dos concorrentes.

Os processos de mudanças não raro tendem a desestruturar as empresas comprometendo sua relação com o público interno.

O descaso da organização no que diz respeito ao seu público interno, faz com que o mesmo relute em aceitar as mudanças propostas pela organização. Para que isso não ocorra organização o público interno deve estar em harmonia e cientes dos acontecimentos que geram tais mudanças.

A conscientização é feita através da comunicação entre empresa e público interno, utilizando como ferramenta meio de comunicação eficazes, os funcionários devem ser os primeiros a ficarem a par das decisões tomadas pela empresa antes que cheguem aos jornais, revistas, rádios e outras mídias.

A organização deve desenvolver constantemente a comunicação em todos os níveis hierárquicos.

O que vai definir a vantagem competitiva das empresas é a consciência que a mesma têm de perceber e executar as mudanças que lhe são exigidas. Quanto maior for essa consciência, tanto maior será a facilidade de mudar e de comunicar aos colaboradores e assim acompanhar o desenvolvimento da nova era.

## 5.5 OS DEZ MANDAMENTOS DA BOA COMUNICAÇÃO

Abaixo os dez mandamentos da boa comunicação que a empresa deve seguir para que a comunicação flua no ambiente de trabalho:

1º - Procure Tornar claras as idéias antes de Comunicá-las: Quanto mais claro as idéias, mais compreensíveis se tornarão.

2º - Examine a Verdadeira Intenção de cada Comunicação: Ter certeza do que realmente quer comunicar e se a informação atingirá com clareza o seu foco.

3º - Pondere a Totalidade do Ambiente Físico e Humano Enquanto Comunica: Prestar atenção quanto ao teor do que vai ser comunicado. Deverá condizer com o ambiente físico e humano.

4º - Se Julgar Conveniente, Consulte outras Pessoas ao Planejar suas Comunicações: Não seja o dono da verdade, seja humilde. Busque a participação de outros ao planejar a comunicação.

5º - Enquanto Comunica, Tenha o Cuidado de acentuar o Conteúdo Básico de sua Mensagem: Falar com clareza em tom compreensivo e objetivo, use palavras conhecidas e de fácil assimilação.

6º - Quando Puder, Leve a seu Ouvinte alguma coisa de Valor que possa ajudá-lo: Para que a comunicação dê resultados positivos, é importante ter conhecimento dos interesses dos ouvintes.

7º - Siga de perto os Efeitos de sua Comunicação: Dê um tempo para que o público ouvinte faça perguntas para sanar possíveis dúvidas e saiba ouvi-lo.

8º - Comunique tão bem hoje, como amanhã: Não omitir informações do que já ocorreu ou que poderá advir.

9º - Assegure de que suas Ações apóiam suas Comunicações: As falas devem estar de acordo com os atos.

10º - Seja um Bom Ouvinte – Procure não só ser Compreendido, mas Também Compreender: Na comunicação a importância tanto no falar, quanto no ouvir com atenção as reações do ouvinte.

Na comunicação qualquer um fala o que quer, mas ouvir, as pessoas não se prestam a essa atitude com empenho, esquecendo-se que a comunicação não se faz somente com a fala necessita de complementos para ser concretizado.

## **5.6 PONTOS CHAVES PARA UMA COMUNICAÇÃO EFETIVA**

Com relação à melhoria da comunicação muito se tem dito, mas muito pouco esforço se tem feito para conseguir essa melhoria.

Abaixo alguns pontos chaves que poderão facilitar a comunicação:

### **1 – Saber o que queremos dizer**

A comunicação deve ser clara e limpa para que seja compreendida pelos interessados.

### **2 – Conhecer o nosso público**

Ter conhecimento das pessoas que receberam a mensagem. Nós damos as palavras o significado que quisermos, tentando sempre alcançar o público e antecipar suas reações.

### **3 – Conseguir atenção favorável**

Falar de modo a atrair o interesse das pessoas, tendo certeza de que estamos dizendo o que eles querem ouvir.

### **4 – Antecipar e superar as objeções emocionais**

Ao marcar reuniões informativas, anotar os itens que serão debatidos.

### **5 – Falar em termos simples**

Quanto mais simples forem as palavras utilizadas, melhor será o entendimento.

### **6 – Comunicar aos poucos**

Falar por partes, deixando o ouvinte interromper as explanações quando houver necessidade de sanar dúvidas.

### **7 – Repetir**

Falar, falar e falar, quantas vezes se fizer necessário para boa compreensão.

### **8 – Conseguir o feedback**

Fazer perguntas ao receptor para comprovar o entendimento.



## 6. A ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS E O ENDOMARKETING

O setor de recursos humanos tem uma ligação e um maior conhecimento das características dos funcionários e de suas insatisfações em relação a empresa.

De acordo com Christian Gronroos<sup>41</sup> “o produto interno do Endomarketing consiste de um emprego e de um ambiente de trabalho que motivem os empregados, fazendo-os responder favoravelmente as demandas da gerência”.

Para que os funcionários sejam co-responsáveis pelo sucesso da organização, eles precisam acreditar na qualidade dos produtos/serviços da empresa, e a importância de seus papéis nesta prestação, se isso não ocorrer, a venda para os clientes externos ficará comprometida.

Visando alcançar o objetivo citado, a administração de recursos humanos deve se fortalecer com as ações de Endomarketing que buscam a motivação e a satisfação plena dos empregados, tornando-se divulgadores da imagem positiva da mesma.

Tais atitudes sendo tomadas com responsabilidade e coerência reforçará a boa imagem da empresa, retendo bons colaboradores e atraindo bons clientes externos.

No Brasil a postura de recursos humanos se apresenta mais conservadora, embora algumas empresas, conscientes do seu papel resolveram ter como objetivo principal a participação efetiva dos funcionários. Para tanto adotam como estratégia ações de endomarketing para envolver ao invés de impor.

Para complementar a positividade das ações de endomarketing, a organização deve oferecer benefícios que supere as expectativas dos funcionários, no que diz respeito às condições materiais almejadas por ele.

Segundo Idalberto Chiavenato<sup>42</sup> “para os participantes, as contribuições significam custos pessoais, enquanto os incentivos ou alicientes são os benefícios

---

<sup>41</sup> GRÖNROOS, C. Marketing: Gerenciamento e serviços – a competição por serviços na hora da verdade. Rio de Janeiro: Campus, 1995. Página 289.

<sup>42</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Gerenciando Pessoas: O passo decisivo para a Administração Participativa. São Paulo: Makron Books, 1992. Página 41.

decorrentes ou o retorno do investimento pessoal efetuado. Na medida em que o retorno seja satisfatório, cada participante tenderá a manter ou aumentar suas contribuições. Do lado da organização, os incentivos ou alicientes representam custos organizacionais, enquanto as contribuições representam o retorno recebido”.

Um número crescente de organizações influenciada pelas atitudes de empresas de grande porte convenceu-se de que a relação entre o trabalho e a família são de tal importância para o desempenho dos empregados que as vezes se tornam um fator decisivo. Assim sendo procuram modificar rotinas de trabalho, para diminuir os índices de absenteísmo e rotatividade, melhorar o atendimento ao cliente, aumentar o nível de motivação e diminuir o índice de stress, sanando as necessidades pessoais do indivíduo.

É comum se observar que os benefícios e as ações de endomarketing, são visivelmente direcionados a alta gerência das organizações ficando os demais funcionários em segundo plano.

Visando a satisfação e o comprometimento operacional dos funcionários, algumas empresas passaram a oferecer benefícios que se estendem aos familiares, a saber:

- Academia de ginástica;
- Jornadas flexíveis de trabalho de acordo com a necessidade de cada funcionário;
- Bolsa de estudo, valorizando e investindo no funcionário;
- Médico de plantão;
- Creches, além de inúmeros outros benefícios.

Algumas empresas introduziram inovações em seu quadro de benefícios como: acompanhamento psicológico para funcionários e família para resolver eventuais problemas particulares que possam prejudicar o rendimento do funcionário na empresa, linha de crédito para sanar problemas financeiros ou para complementar o orçamento familiar, auxílio funeral, convênio no comércio e facilidade para a compra dos produtos da própria empresa, e outros.

A busca por essa relação entre o departamento de recursos humanos e o endomarketing é proporcionar um ambiente de trabalho agradável e produtivo, através de benefícios aos funcionários que se estendam aos seus familiares, tornando-os mais participativos e comprometidos.

## **PARTE III**

### **A EMPRESA ESTUDADA - FACINTER**

A Facinter, Faculdade Internacional de Curitiba, credenciada pelo MEC, com apenas 3,5 anos de mercado, já conquistou cerca de 2.500 alunos e uma área de 17 mil metros quadrados no coração de Curitiba. São dois campi localizados no centro da cidade: Campus Garcez e Campus Tiradentes.

A missão da Facinter é atuar no desenvolvimento de uma educação superior de qualidade. Faz isto ao formar profissionais com espírito empreendedor e criatividade, versados no uso de um moderno instrumental tecnológico, capazes de apresentar com competência soluções inovadoras no contexto de uma sociedade global.

Um dos seus objetivos é qualificar cidadãos com profissionalismo ético, além de disseminar conhecimento e contribuir para o resgate da dívida social, através da educação, com alto grau de especialização e empregabilidade.

A grande demanda pelos seus cursos, da excelência das propostas pedagógicas e da qualidade de seu corpo docente, aliadas a uma adequada política de expansão, levou a instituição a investir na ampliação da oferta de cursos, com um crescente número de alunos, utilizando dois campi, no coração de Curitiba.

Em decorrência do crescimento da Facinter, e da demanda por novos modelos de cursos para formações profissionais, ligadas à mesma mantenedora da Facinter, surgiu o Centro de Educação Tecnológica Internacional -- Ceninter, credenciado pelo MEC, pela portaria n.º 3.615/19/12/2002, para a oferta de Cursos Superiores de Tecnologia.

Criada da Facinter, o Instituto Brasileiro de Pós-graduação e Extensão -- IBPEX, oferece atualmente mais de 50 cursos de Pós-Graduação Lato Sensu, totalizando mais de 300 turmas em todo o país, com aproximadamente 10.000 alunos ativos. O IBPEX é a instituição pioneira do grupo o qual deu origem às demais.

A Facinter vem registrando crescimentos substanciais, gradativos e sólidos no mercado atual, dessa forma é necessário ter profissionais qualificados e gabaritados para estes novos momentos.

## PARTE IV

### 1. RESULTADOS DA PESQUISA

#### 1.1 PESQUISA COM OS FUNCIONÁRIOS

O questionário é dividido em duas partes, sendo que na primeira parte foram abordadas questões com o intuito de avaliar os seguintes pontos: Condições de trabalho; Uso e desenvolvimento de capacidades; Chances de crescimento e segurança; Integração social da empresa; Constitucionalismo; Trabalho e espaço de vida; e Relevância social da vida no trabalho. E na segunda foi abordada uma questão aberta perguntado sobre os pontos fortes e fracos da instituição. Esse questionário, foi aplicado a 30 funcionários da Facinter, sendo cada um deles de um departamento.

Após a coleta dos dados foi realizado um estudo comparativo sobre os aspectos mais importantes do endomarketing.

Esta primeira tabela mostra sobre as condições de trabalho na instituição. De acordo com 53% de uma amostra de 15 questionários, existe uma satisfação muito boa relacionada a Facinter, tanto com o horário de trabalho, local, segurança quanto o material necessário para o trabalho diário (máquinas e equipamentos).

**Tabela 1**

<b>SOBRE AS CONDIÇÕES DE TRABALHO</b>	<b>Nº Citado</b>	<b>FREQUENCIA</b>	<b>MAIOR ÍNDICE</b>
CONCORDO TOTALMETE	13	17%	
CONCORDO	40	53%	X
NÃO SEI	4	5%	
DISCORDO	16	21%	
DISCORDO TOTALMENTE	2	3%	
TOTAL	75	100%	

Na segunda tabela, muitos afirmam que a empresa não oferece treinamentos e incentivos aos funcionários, mas 40% da mesma amostra, estão cientes dos objetivos, dos planos, das metas e dos sistemas de organização da instituição.

**Tabela 2**

<b>O USO E DESENVOLVIMENTO DE CAPACIDADES</b>	<b>Nº Citado</b>	<b>FREQUENCIA</b>	<b>MAIOR ÍNDICE</b>
CONCORDO TOTALMETE	46	24%	
CONCORDO	78	40%	X
NÃO SEI	14	7%	
DISCORDO	39	20%	
DISCORDO TOTALMENTE	18	9%	
TOTAL	195	100%	

Na terceira tabela, 30% da amostra afirma que há uma grande possibilidade de crescimento na empresa, e mesmo em meio a tantas crises, os funcionários ainda acreditam num futuro promissor como: possibilidade de ser promovido e estabilidade no trabalho.

**Tabela 3**

<b>CHANCES DE CRESCIMENTO E SEGURANÇA</b>	<b>Nº Citado</b>	<b>FREQUENCIA</b>	<b>MAIOR ÍNDICE</b>
CONCORDO TOTALMETE	3	7%	
CONCORDO	17	38%	X
NÃO SEI	6	13%	
DISCORDO	9	20%	
DISCORDO TOTALMENTE	10	22%	
TOTAL	45	100%	

Nesta quarta tabela, 41% da amostra de funcionários, concordam totalmente com a integração social da empresa no sentido de que o superior imediato é bem visto por seu subordinado, ou seja, o subordinado é sempre ouvido pelo seu superior imediato e este procura sempre uma interação com a sua equipe de trabalho.

**Tabela 4**

<b>INTEGRAÇÃO SOCIAL DA EMPRESA</b>	<b>Nº Citado</b>	<b>FREQUENCIA</b>	<b>MAIOR ÍNDICE</b>
CONCORDO TOTALMETE	87	41%	X
CONCORDO	71	34%	
NÃO SEI	12	6%	
DISCORDO	26	12%	
DISCORDO TOTALMENTE	14	7%	
TOTAL	210	100%	

Esta quinta tabela diz que 33% da amostra de funcionários não tem conhecimento quanto às normas disciplinares da instituição.

**Tabela 5**

<b>CONSTITUCIONALISMO</b>	<b>Nº Citado</b>	<b>FREQUENCIA</b>	<b>MAIOR ÍNDICE</b>
CONCORDO TOTALMETE	1	3%	
CONCORDO	9	30%	
NÃO SEI	10	33%	X
DISCORDO	8	27%	
DISCORDO TOTALMENTE	2	7%	
TOTAL	30	100%	

Nesta sexta tabela, 46% da amostra de funcionários, diz não sofrer com as pressões de trabalho do dia a dia, afirmado que isso com os benefícios adequados de estudos, condução, refeitórios, ambulatorios e serviços médicos adequados. Por outro lado, eles afirmam que o ambiente de trabalho e o espaço de vida são agradáveis.

**Tabela 6**

<b>TRABALHO E ESPAÇO DE VIDA</b>	<b>Nº Citado</b>	<b>FREQUENCIA</b>	<b>MAIOR ÍNDICE</b>
CONCORDO TOTALMETE	5	6%	
CONCORDO	19	21%	
NÃO SEI	8	9%	
DISCORDO	41	46%	X
DISCORDO TOTALMENTE	17	19%	
TOTAL	90	100%	

Nesta última tabela, 30% da amostra afirma que discorda totalmente com a seguinte afirmação: "...a automação, os avanços tecnológicos do meu setor têm me prejudicado", ou seja, isso não tem influência na vida de trabalho dos funcionários.

**Tabela 7**

<b>RELEVÂNCIA SOCIAL DA VIDA NO TRABALHO</b>	<b>Nº Citado</b>	<b>FREQUENCIA</b>	<b>MAIOR ÍNDICE</b>
CONCORDO TOTALMETE	2	7%	
CONCORDO	6	20%	
NÃO SEI	6	20%	
DISCORDO	7	23%	
DISCORDO TOTALMENTE	9	30%	X
TOTAL	30	100%	

Ainda neste questionário foi feita uma pergunta aberta onde o funcionário tem que dizer os pontos fortes e fracos da instituição, e com isso foi obtido as seguintes respostas:

Pontos fracos – a comunicação interna está muito fraca entre os setores; falta de profissionalismo por parte do corpo docente/administrativo; funcionários desmotivados; falta de sintonia entre os setores; a instituição está desestruturada em relação à integração e qualidade de vida dos seus colabores devido ao grande crescimento da mesma; falta de autonomia nos departamentos; falta de planejamento; falta de incentivo/motivação e baixa remuneração.

Pontos fortes – departamento de marketing; visão estratégica, atual e sempre seguindo as mudanças do mercado; funcionários que mesmo sem incentivo da diretoria "vestem a camisa"; grandes profissionais qualificados; funcionários empenhados no bom andamento dos serviços; instalações; o nome da instituição tem crescido no mercado a cada dia em função dos projetos bem sucedidos.

Através de pesquisas, entrevistas e estudos internos na Facinter, foi possível observar que alguns departamentos deixam muito a desejar, tanto por falta de vontade como por falta de incentivo e iniciativa.

Um exemplo bem claro disso é o departamento de Recursos Humanos, que muito raramente promove alguma palestra ou algo semelhante. A instituição disponibiliza um programa que se chama mensageiro, e este quando acionado transmite informações a todos os computadores interligados à rede. Todos os meses o departamento de RH utiliza esse sistema para comunicar que o Vale Transporte e

Vale Refeição já estão disponíveis no departamento, sendo que isso também pode ser utilizado para comunicar muitas outras coisas importantes para todos os funcionários, como por exemplo: admissão e demissão de funcionários; nota de falecimento; data, local e horário de eventos/palestras; aniversariantes do dia; data comemorativa do dia; etc. Existe muita coisa para ser mudada e desenvolvida, falta apenas vontade e garra.

O departamento de Relações Empresarias, tem buscado parcerias/convênios com várias empresas conceituadas no mercado curitibano, com o intuito não apenas de aumentar a sua rede de alunos mas também aumentar sua oferta de empregabilidade, pois essas empresas parceiras disponibilizam vagas de empregos para o Job Center (agência de empregabilidade) da Facinter.

Tendo como principal consumidor, o aluno, a instituição está deixando muito a desejar pela cativação dos mesmos, pois o departamento de marketing não está conseguindo executar sua principal função, que é a elaboração de um plano de endomarketing para os mesmos, devido a inúmeras solicitações de outros departamentos fazendo com que o tempo fique curto e escasso. Dessa forma, é proposto que o departamento de marketing, atenda apenas as prioridades da instituição e elabore um plano de endomarketing para os alunos, desde integração das turmas, como jornal quinzenal, onde neste o aluno poderá expressar suas idéias e seus talentos.

O departamento de telemarketing atualmente é visto como a central de informações da Facinter. O que vem acontecendo é que alguns departamentos estão lançando atividades no mercado sem antes transmitir todas as informações para o telemarketing, prejudicando muitas vezes, os alunos atuais e os futuros alunos potenciais. Para evitar esse tipo de conflito, é proposto que toda e qualquer informação de novos cursos, vestibulares, palestras, enfim, tudo que diz respeito à instituição, seja passado por e-mail com antecedência para o departamento de telemarketing, para evitar futuros problemas.

Por fim, a Facinter tem buscado melhorias no seu quadro de funcionários, dando assim, oportunidades para profissionais mais qualificados (especialistas, mestres e doutores). Atualmente, a instituição conta com o apoio de alguns consultores na área da educação, para fortalecer mais a sua marca nesse mercado.



Estes consultores são pessoas com uma visão mais ampla no que diz respeito à Educação, tanto presencial quanto a distância.

Pode-se concluir que a Facinter vem consolidando o seu nome dia a dia no mercado Curitibano, no que se refere à Faculdade. Isso é o resultado de todo um trabalho em equipe, que mesmo sem incentivo, são capazes de “vestir a camisa” e lutar pelo sucesso da instituição.

## **1.2 PESQUISA COM A GERÊNCIA**

O questionário foi aplicado no universo de sete diretores, onde o mesmo possui sete questões abertas abordando os seguintes aspectos: comunicação interna, oportunidades de crescimento profissional, relacionamento entre chefes e subordinados, motivação dos funcionários, plano de carreira, integração dos funcionários na empresa e estabelecimento de metas de trabalho.

No que diz respeito à comunicação interna, todos afirmaram que a intranet é um bom instrumento de comunicação, ainda que precário devido à má comunicação entre setores. O e-mail e o telefone, também funcionam como veículo de comunicação. Foram instituídas reuniões semanais (entre diretores do Grupo), onde são tratados os assuntos de maior importância a serem resolvidos. O que ainda falta na instituição, é uma boa assessoria de imprensa.

Na instituição não existe curso e treinamento para os funcionários, isso se dá pelo fato de não ter um plano de carreira para os mesmos e também muitas vezes pelo fato da direção geral nada autorizar, falta iniciativa do departamento de recursos humanos em montar um ciclo de palestras direcionadas a visão da Instituição e aos objetivos de cada departamento.

Em relação à comunicação entre chefe e subordinados, é possível notar que a burocratização está tomando conta dos setores, devido às comunicações somente verbais, isso anda gerando muita confusão. No que diz respeito à autonomia, isso às vezes só funciona para o responsável do setor. Muitas informações estão sendo repassadas de maneira errada e com atrasos, prejudicando assim, toda a estrutura da instituição.

Não existe nenhum tipo de ação motivacional periódico para a integração dos funcionários. O que existe, por exemplo, é que em datas comemorativas como

páscoa, natal, dia internacional da mulher, dia da secretária, e algumas outras datas, procura-se fazer algum tipo de ação, mas isso não é suficiente.

Em cada setor da empresa, são estabelecidas metas de trabalho, de acordo com o acúmulo de trabalho, isso dá para ser respeitado, mas quando surge algo que é solicitado com urgência, é dada a preferência para o trabalho solicitado.

## PARTE V

### 1. ESTRUTURAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DE UM PLANO DE ENDOMARKETING

De acordo com a tese de Ponce Apud Simões (2001, p. 17) <sup>43</sup>, “um guia para implementação de um plano de endomarketing é proposto, incluindo as etapas para efetivação do mesmo. É importante ressaltar que este guia não é um modelo aplicável a todas as organizações, já que cada organização possui necessidades e objetivos estratégicos diferentes” .

1. Análise do ambiente: é feita uma análise do ambiente externo e interno da empresa. O ambiente externo seriam os fatores econômicos, políticos, legais, tecnológicos e sócio-culturais. O ambiente interno abrange filosofias, políticas, estratégias, missão, objetivos e metas da empresa.

2. Diagnóstico da situação: avalia diferentes fatores tanto positivos como negativos, internos e externos que influenciam na realização dos objetivos organizacionais existentes na relação entre organização-empregado-cliente .

3. Determinação dos objetivos do projeto de endomarketing: já concluídas as etapas acima, é possível formular objetivos (gerais e específicos). Como exemplo de alguns objetivos que podem ser alcançados com a aplicação do endomarketing, podemos citar:

- integrar a participação de todos os elementos da organização;
- identificar as necessidades dos empregados e desenvolver programas ou produtos para satisfazer tais necessidades;
- selecionar e reter os melhores funcionários;
- implementar uma administração participativa;
- vencer resistências;

4. Concepção das estratégias que viabilizarão o programa: formulação das estratégias pelas quais será possível o atingimento dos objetivos finais.

---

<sup>43</sup> **Endomarketing: Fundamentação teórica e Aplicação Prática de um projeto.** Disponível em: < <http://www.ead.fea.usp.br> > 2000. Acesso em: 03 de fevereiro, 2004.

5. Levantamento dos custos de implementação: a importância desta etapa se dá à medida que um projeto de endomarketing requer um maior comprometimento dos recursos humanos, além de atividades voltadas para mudanças significativas no comportamento dos funcionários da empresa como um todo.

6. Determinação dos instrumentos de avaliação: nesta fase, são estabelecidos padrões para verificar se os resultados saíram de acordo com o planejado.

## 2. PRÉ-REQUISITOS PARA O SUCESSO DE UM PROJETO DE ENDOMARKETING

Segundo a tese de Ponce Apud Simões (2001, p. 21) <sup>44</sup>, “os três pontos fundamentais que constituem pré-requisitos para o sucesso de um projeto de endomarketing são: o envolvimento com o trabalho, o engajamento organizacional e a motivação para o trabalho”. Vejamos cada um deles:

- **Envolvimento com o trabalho:** Indica o quanto uma pessoa se identifica com seu trabalho. Pessoas que possuem forte envolvimento com atividades que realizam passam a considerá-las como parte importante de sua vida. Os administradores devem identificar em qual nível de identificação para com o seu trabalho está o funcionário para realizar modificações necessárias, ou seja atribuir ao funcionário tarefas mais adequadas a seus desejos e habilidades.
- **Engajamento organizacional:** diz respeito ao quanto o funcionário almeja permanecer como funcionário da empresa, aceitando seus valores e objetivos. Este aspecto pode ser estimulado pela alta gerência, principalmente no que se refere a funcionários valiosos para a empresa.
- **Motivação no trabalho:** este aspecto seria o alvo que direciona o comportamento e as ações do pessoal. A motivação pode ser estimulada por recompensa ou sentimento que o empregado espera receber como resultado de seu bom desempenho.
- O sucesso de um projeto de endomarketing dependerá:
  - de ser considerado parte integral da estratégia de gerenciamento;
  - de ser condizente com a estrutura organizacional implementada;
  - de receber apoio constante e ativo tanto da alta administração como de todos os empregados.

É comum percebermos em muitas empresas que as ações de marketing interno concentrem-se apenas nas equipes de vendas, pelo motivo de que esse setor se

---

<sup>44</sup> Endomarketing: Fundamentação teórica e Aplicação Prática de um projeto. Disponível em: < <http://www.ead.fea.usp.br> > 2002. Acesso em: 03 de fevereiro, 2004.

relaciona diretamente com o cliente. Porém este setor depende do apoio de outros setores da empresa.

## PARTE VI

### CONCLUSÃO

De acordo com a combinação dos estudos dos autores citados neste trabalho, e a pesquisa exploratória qualitativa realizada com a Facinter, podemos identificar os seguintes aspectos:

Em primeiro lugar que qualquer processo que envolva os recursos humanos da empresa, seja endomarketing ou qualquer outra ação semelhante, é preciso o envolvimento da alta administração no sentido do processo estar incorporado às estratégias empresariais.

Em segundo que um programa de marketing interno deve integrar todos os elementos da organização.

Em terceiro que com relação aos temas abordados neste trabalho complementando o tema principal (motivação, comunicação interna, e relação entre o departamento de recursos humanos e endomarketing), percebemos na instituição estudada os seguintes aspectos:

A Facinter é muito falha no que diz respeito à comunicação interna, pois a administração geral não tem a visão da descentralização de poder, com isso, tudo que é feito na instituição tem que ser passado sempre por essa administração, e dessa forma os trabalhos que são executados pelos departamentos sempre acabam sendo barrados ou demorados para a aprovação.

O departamento de recursos humanos apenas está fazendo o papel de admissão e demissão de funcionários, controle de folha de pagamento e banco de horas, ao invés de se preocupar também com palestras, incentivos e ações motivacionais para os funcionários.

O departamento de marketing, está fazendo o papel de uma agência de propaganda – promovendo assim todas as campanhas de vestibulares da instituição, sendo que o seu papel fundamental é o desenvolvimento de um planejamento de marketing e de uma comunicação interna adequada.

Dessa maneira, é importante que o tema proposto combine a preocupação com as pessoas e o foco em resultados dos objetivos da empresa, pois dessa forma

haverá uma qualidade na relação da empresa com seus funcionários e conseqüentemente o sucesso no relacionamento com o público alvo.

É interessante ressaltar na conclusão deste trabalho o composto de endomarketing uma vez que supomos que seja uma ferramenta estratégica para qualquer empresa que a adote. Assim como existe na empresa um composto de marketing é interessante que exista também um Composto de Endomarketing, onde cada componente é relacionado a um dos conhecidos 4 P's:

- Ambiente está para Ponto: e possui duas dimensões, tangível e intangível. Uma refere-se às instalações físicas da empresa, tais como ergonomia, iluminação, funcionalidade, decoração e afins. A intangível, reúne todos os aspectos ao clima organizacional, ou seja, às qualidades do ambientes internos, percebidos pelos funcionários da organização que influenciam seu comportamento.
- Comunicação está para Promoção: significa o canal de informações entre empresa e seu funcionário. Identificada como a empresa "fala" às pessoas próximas e congrega os fatores constituintes desta: conceito, identidade visual, mensagem e objetivo.
- Empresa está para Produto: à empresa é, de fato, o próprio produto "vendido" às pessoas, assim como tudo aquilo que a organização "entrega" em troca do trabalho do indivíduo, caracteriza-se por um Fluxo de Benefícios verificados cientificamente, como remuneração, status, aprendizagem, perspectiva de crescimento, dentre outros, considerando que ao "vender" a empresa às pessoas, cada um desses fatores deverá ser evidenciado.
- Trabalho está para Preço: pois significa o valor "pago" pelo indivíduo por tudo que recebe da empresa. Portanto, é muito importante, quanto mais "cara" for à empresa, tanto maior será a qualidade de seu trabalho, seu desempenho, e assim sua motivação e comprometimento.

Podemos concluir com a realização do trabalho que a empresa que possui uma ação mais efetiva de investimento no capital humano, possui como consequência trabalhadores com um maior grau de comprometimento, empenho e motivação em seu trabalho, conforme mostra a aplicação dos questionários.



## BIBLIOGRAFIA

- ALBRECHT, K.** *Serviços Internos Como resolver a crise de liderança do gerenciamento de nível médio.* São Paulo: Pioneira, 1994.
- BEKIN, Saul. F.** *Conversando sobre Endomarketing.* São Paulo: Makron Books, 1995.
- CHIAVENATO, Idalberto.** *Gerenciando Pessoas: O passo decisivo para a Administração Participativa.* São Paulo: Makron Books, 1992.
- COMUNICAÇÃO INTERNA.** Disponível em: <[www.portal-rp.com.br](http://www.portal-rp.com.br)> 1996. Acesso em: 12 de fevereiro, 2004.
- ENDOMARKETING.** Disponível em: <<http://www.angrad.com>> 2002. Acesso em: 12 de fevereiro, 2004.
- ENDOMARKETING:** Fundamentação teórica e Aplicação Prática de um projeto. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br>> 2002. Acesso em: 03 de fevereiro, 2004.
- GIL, Antonio Carlos.** *Administração de Recursos Humanos: Um enfoque profissional.* São Paulo. Atlas, 1994.
- GRONROO, Christian S.** *Marketing: Gerenciamento e serviços – a competição por serviços na hora da verdade.* Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- KOTLER, Philip.** *Administração em Marketing.* São Paulo: Prentice Hall, 2000
- LOPES, Tomás de Vilanova Monteiro.** *Motivação no Trabalho.* Rio de Janeiro. Fundação Getulio Vargas, 1980.
- LUCENA, Marlene D.S.** *Planejamento de Recursos Humanos.* São Paulo: Atlas, 1991.
- MATOS, Francisco. G.** *Empresa feliz.* São Paulo: Makron Books, 1996.
- PONCE, Felícia A. Urbina.** *Marketing Interno: um estudo de caso no setor de franqueado do ramo de perfumaria e cosmético nas cidades de São Paulo e Osasco.* São Paulo, 1995. Tese (Doutorado em Administração) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.
- SOUZA, Maria José B.** *Marketing Interno: um estudo numa indústria de autopeças.* São Paulo, 1991. Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de

administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

**SOUZA, A. e Santos, G.** *Endomarketing: considerações teóricas e práticas de uma estratégia de integração*. In: ANPAD, Marketing, vol. 5. Canela, RS: setembro de 1992,

**TOMEI, P. A.** *A busca do comprometimento organizacional*. In: *Recursos Humanos: Excelência de idéias, prática e ação*. Rio de Janeiro: Quarta Ed.: ABRH, 1994 (coletânea) 11-14.

**ANEXOS**

## ANEXO 1

### Questionário aplicado aos funcionários da Facinter

Cargo/função: \_\_\_\_\_

#### A) Sobre as Condições de Trabalho

1) Eu estou satisfeito com o meu horário de trabalho.

- a) Concordo Totalmente
- b) Concordo
- c) Não Sei
- d) Discordo
- e) Discordo Totalmente

2) O local (instalações) onde eu trabalho está de acordo com o serviço que eu faço.

- a) Concordo Totalmente
- b) Concordo
- c) Não Sei
- d) Discordo
- e) Discordo Totalmente

3) Minha empresa zela pela segurança de seus funcionários.

- a) Concordo Totalmente
- b) Concordo
- c) Não Sei
- d) Discordo
- e) Discordo Totalmente

4) O meu local de trabalho apresenta riscos a minha saúde (Leitura, Coluna, Visão).

- a) Concordo Totalmente
- b) Concordo
- c) Não Sei
- d) Discordo
- e) Discordo Totalmente

5) O material (máquina e equipamentos) que eu uso para executar meu trabalho favorece o meu desempenho.

- a) Concordo Totalmente
- b) Concordo
- c) Não Sei
- d) Discordo
- e) Discordo Totalmente

#### B) Uso e desenvolvimento de capacidades

1) Minha empresa oferece oportunidades de desenvolvimento profissional (Cursos, estágios, treinamentos).

- a) Concordo Totalmente
- b) Concordo
- c) Não Sei
- d) Discordo
- e) Discordo Totalmente

2) Os treinamentos que eu recebo tem ajudado a melhorar o meu trabalho.

- a) Concordo Totalmente
- b) Concordo
- c) Não Sei
- d) Discordo
- e) Discordo Totalmente

3) Eu conheço bem os objetivos e os planos de ação do meu departamento (setor ou seção).

- a) Concordo Totalmente
- b) Concordo
- c) Não Sei
- d) Discordo
- e) Discordo Totalmente

4) Eu conheço bem os objetivos e os planos de ação da empresa.

- a) Concordo Totalmente
- b) Concordo
- c) Não Sei
- d) Discordo
- e) Discordo Totalmente

5) Eu obtenho do meu superior imediato as informações necessárias para tomar minhas decisões.

- a) Concordo Totalmente
- b) Concordo
- c) Não Sei
- d) Discordo
- e) Discordo Totalmente

6) De maneira geral eu acho que existe cooperação entre as diversas unidades da empresa (departamento, setores, seções) para a troca de informações e apoio técnico.

- a) Concordo Totalmente
- b) Concordo
- c) Não Sei
- d) Discordo
- e) Discordo Totalmente

7) Meu superior imediato me delega autoridade.

- a) Concordo Totalmente
- b) Concordo
- c) Não Sei
- d) Discordo
- e) Discordo Totalmente

8) Eu participo das metas e dos planos de ação do meu departamento (setor ou seção).

- a) Concordo Totalmente
- b) Concordo
- c) Não Sei
- d) Discordo
- e) Discordo Totalmente

9) Eu recebo do meu superior imediato o apoio necessário para realizar minhas tarefas.

- a) Concordo Totalmente
- b) Concordo
- c) Não Sei
- d) Discordo
- e) Discordo Totalmente

10) Os colegas do meu setor de trabalho conhecem o serviço que fazem.

- a) Concordo Totalmente
- b) Concordo
- c) Não Sei
- d) Discordo
- e) Discordo Totalmente

11) Eu considero justa a distribuição do serviço no meu setor de trabalho.

- a) Concordo Totalmente
- b) Concordo
- c) Não Sei
- d) Discordo
- e) Discordo Totalmente

12) Eu possuo autonomia para realizar mudanças no meu trabalho.

- a) Concordo Totalmente
- b) Concordo
- c) Não Sei
- d) Discordo
- e) Discordo Totalmente

13) O meu superior imediato verifica freqüentemente o meu trabalho.

- a) Concordo Totalmente
- b) Concordo
- c) Não Sei
- d) Discordo
- e) Discordo Totalmente

#### **C) Chances de crescimento e segurança**

1) Eu vejo chances de ser promovido na empresa.

- a) Concordo Totalmente
- b) Concordo
- c) Não Sei
- d) Discordo
- e) Discordo Totalmente

2) Minha empresa costuma cumprir as promessas que faz aos funcionários.

- a) Concordo Totalmente
- b) Concordo
- c) Não Sei
- d) Discordo
- e) Discordo Totalmente

3) Eu me sinto seguro (estável) no emprego.

- a) Concordo Totalmente
- b) Concordo
- c) Não Sei
- d) Discordo
- e) Discordo Totalmente

#### **D) Integração social da empresa**

1) Eu acho que na minha empresa existem setores onde as pessoas são mais privilegiadas que as pessoas de outros setores.

- a) Concordo Totalmente
- b) Concordo
- c) Não Sei
- d) Discordo
- e) Discordo Totalmente

2) Meu superior imediato me trata com o devido respeito.

- a) Concordo Totalmente
- b) Concordo
- c) Não Sei
- d) Discordo
- e) Discordo Totalmente

3) Existe integração entre as diversas unidades da empresa (departamentos, setores).

- a) Concordo Totalmente
- b) Concordo
- c) Não Sei
- d) Discordo
- e) Discordo Totalmente

4) Meu superior imediato procura fazer a equipe do meu setor trabalhar unida.

- a) Concordo Totalmente
- b) Concordo
- c) Não Sei
- d) Discordo
- e) Discordo Totalmente

5) Meu superior imediato costuma ouvir minhas queixas e reclamações.

- a) Concordo Totalmente
- b) Concordo
- c) Não Sei
- d) Discordo
- e) Discordo Totalmente

6) Eu me dou bem com os meus colegas de trabalho.

- a) Concordo Totalmente
- b) Concordo
- c) Não Sei
- d) Discordo
- e) Discordo Totalmente

7) Eu me relaciono bem com o meu superior imediato.

- a) Concordo Totalmente
- b) Concordo
- c) Não Sei
- d) Discordo
- e) Discordo Totalmente

8) Meu superior imediato é uma boa pessoa.

- a) Concordo Totalmente
- b) Concordo
- c) Não Sei
- d) Discordo
- e) Discordo Totalmente

9) Meu superior imediato é um bom chefe.

- a) Concordo Totalmente
- b) Concordo
- c) Não Sei
- d) Discordo
- e) Discordo Totalmente

10) Meu superior imediato é bom tecnicamente (conhece bem o trabalho que faz).

- a) Concordo Totalmente
- b) Concordo
- c) Não Sei
- d) Discordo
- e) Discordo Totalmente

11) Eu tenho dúvidas quanto a quem devo obedecer no meu trabalho.

- a) Concordo Totalmente
- b) Concordo
- c) Não Sei
- d) Discordo
- e) Discordo Totalmente

12) Meu superior imediato costuma reconhecer quando eu faço um serviço muito bom.

- a) Concordo Totalmente
- b) Concordo
- c) Não Sei
- d) Discordo
- e) Discordo Totalmente

13) Meu superior imediato exige ou me incentiva a obter resultados predeterminados por ele.

- a) Concordo Totalmente
- b) Concordo
- c) Não Sei
- d) Discordo
- e) Discordo Totalmente

13) A diretoria da minha empresa relaciona-se bem com os funcionários.

- a) Concordo Totalmente
- b) Concordo
- c) Não Sei
- d) Discordo
- e) Discordo Totalmente

#### **E) Constitucionalismo**

1) A minha empresa respeita as leis e direitos trabalhistas.

- a) Concordo Totalmente
- b) Concordo
- c) Não Sei
- d) Discordo
- e) Discordo Totalmente

2) As normas disciplinares da minha empresa são adequadas.

- a) Concordo Totalmente
- b) Concordo
- c) Não Sei
- d) Discordo
- e) Discordo Totalmente

#### **F) Trabalho e espaço de vida**

1) O meu trabalho absorve tempo e energia, em detrimento da minha vida familiar, atividades de lazer e comunitárias.

- a) Concordo Totalmente
- b) Concordo
- c) Não Sei
- d) Discordo
- e) Discordo Totalmente

2) Minha empresa oferece benefícios adequados de estudos, condução, refeição, ambulatório, serviço médico, convênios, etc.

- a) Concordo Totalmente
- b) Concordo
- c) Não Sei
- d) Discordo
- e) Discordo Totalmente

3) Minha empresa oferece alternativas de lazer para os funcionários.

- a) Concordo Totalmente
- b) Concordo
- c) Não Sei
- d) Discordo
- e) Discordo Totalmente

4) Eu me sinto pressionado na realização das minhas tarefas.

- a) Concordo Totalmente
- b) Concordo
- c) Não Sei
- d) Discordo
- e) Discordo Totalmente

5) Eu me sinto estressado freqüentemente em função do meu trabalho.

- a) Concordo Totalmente
- b) Concordo
- c) Não Sei
- d) Discordo
- e) Discordo Totalmente

6) Minha empresa se preocupa com o fator stress na minha vida de trabalho.

- a) Concordo Totalmente
- b) Concordo
- c) Não Sei
- d) Discordo
- e) Discordo Totalmente

**G) Relevância social da vida do trabalho**

1) Minha empresa desfruta de uma boa imagem perante a sociedade.

- a) Concordo Totalmente
- b) Concordo
- c) Não Sei
- d) Discordo
- e) Discordo Totalmente

2) Eu acho que a automação, os avanços tecnológicos do meu setor têm me prejudicado.

- a) Concordo Totalmente
- b) Concordo
- c) Não Sei
- d) Discordo
- e) Discordo Totalmente

Cite pontos fortes e fracos em sua empresa.

**Pontos Fortes:**

**Pontos Fracos:**

## ANEXO 2

Questionário aplicado aos cargos de gerência.

Cargo/função:

- 1) Como é feita a comunicação interna?
- 2) São realizados cursos, treinamentos, e outras oportunidades de crescimento profissional na empresa?
- 3) Como é em geral, a relação entre chefes e subordinados, em termos de comunicação, burocracia, autonomia, etc?
- 4) Que tipos de ações são realizadas para motivar os funcionários?
- 5) Comente as possibilidades de promoção e crescimento profissional na empresa. Existe um plano de carreira?
- 6) Que ações são realizadas no sentido de integrar os diversos funcionários da empresa?
- 7) São estabelecidas metas de trabalho?